

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

ELISE CORDEIRO DOS SANTOS

**AS DIMENSÕES DA AÇÃO SUPERVISORA
DO SUPERVISOR DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE SANTOS:
LIMITES E PERSPECTIVAS**

Santos/SP
2016

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

ELISE CODEIRO DOS SANTOS

AS DIMENSÕES DA AÇÃO SUPERVISORA
DO SUPERVISOR DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE SANTOS:
LIMITES E PERSPECTIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação da Universidade Católica de Santos, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins

Santos/SP
2016

[Dados Internacionais de Catalogação]
Departamento de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos

S237d Santos, Elise Cordeiro dos

As dimensões da ação supervisora do Supervisor de Ensino do Município de Santos. / Elise Cordeiro dos Santos; Profa. Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins. – 2016.

160f.; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Educação.

1. Ação supervisora. 2. Constituição profissional. 3. Supervisor de ensino. I. Martins, Maria Angélica Rodrigues. II. Universidade Católica de Santos. III. As dimensões da ação supervisora do Supervisor de Ensino do Município de Santos.

CDU 37(043.3)

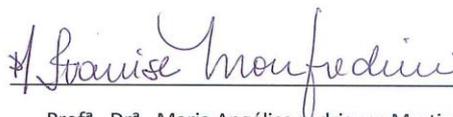
FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: ELISE CORDEIRO DOS SANTOS

Título: AS DIMENSÕES DA AÇÃO SUPERVISORA DO SUPERVISOR DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE SANTOS: LIMITES DE PERSPECTIVAS.

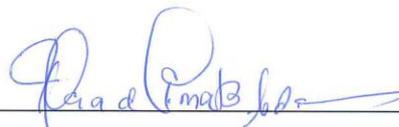
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Católica de Santos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado em: 24/08/2016



Prof^ª. Dr^ª. Maria Angélica Rodrigues Martins

Orientadora-Membro Nato - Universidade Católica de Santos



Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Barbosa Abdalla

Membro Titular Interno - Universidade Católica de Santos



Prof. Dr. Cristovam da Silva Alves

Membro Titular Externo - PUC/São Paulo

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Santos, 24/08/2016

Assinatura:


ELISE CORDEIRO DOS SANTOS

Ao meu querido pai!

Um privilégio nascer sua filha e poder partilhar seus ensinamentos e exemplos que sempre sustentaram os meus passos e voos... Um alicerce misto de palavras calmas, firmeza e sabedoria a me apoiar. Sua presença será para sempre o melhor sentido da minha vida!

AGRADECIMENTOS

À Deus nosso Pai, professor e orientador do Universo.

À minha querida família, especialmente ao meu marido Sérgio e minha filha Caroline, pelo incentivo e estímulo em todos os momentos de conquista e de apoio nos momentos de dificuldade;

Ao meu companheiro e pai Hoel Maurício, que apesar de toda dificuldade passada, esteve sempre presente em vida e pós-vida, me imbuindo de coragem e confiança neste percurso;

Às professoras do Programa de Mestrado que colaboraram com este trabalho, especialmente à Profa. Dra. Patrícia Cristina Albieri de Almeida, uma orientadora de extrema dedicação e compromisso, à Profa. Dra. Maria de Fátima Abdalla por tantas colaborações e carinho, ao Prof. Dr. Cristovam da Silva Alves pela fala reflexiva e assertiva e à Profa. Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins pelo incentivo e competência na finalização deste estudo;

Agradeço imensamente aos amigos(as) Supervisores(as) de Ensino do Município de Santos que, com muita gentileza e apoio contribuíram com profissionalismo e disponibilidade com os propósitos, dados e resultados, trazendo a expressão da ação supervisora neste estudo;

Aos colegas do Mestrado pelo companheirismo, troca de experiências e amizade no período de convivência no curso;

À banca de qualificação de defesa e demais Professores que se envolveram e contribuíram significativamente para a construção deste trabalho.

“O pássaro pousou num galho seco e frágil de uma árvore que balançava, balançava sob forte vento. Alheio e indiferente a tudo, o pássaro cantava, cantava, porque sabia que sabia voar.”

(Hoel Maurício Cordeiro)

RESUMO

SANTOS, Elise Cordeiro. *As dimensões da ação supervisora do Supervisor de Ensino do Município de Santos: limites e perspectivas*. (Dissertação) Mestrado em Educação: Universidade Católica de Santos, 2016.

Resumo

O trabalho tem como foco a ação supervisora do Supervisor de Ensino no sistema municipal de Santos e busca estabelecer o significado atribuído às ações efetivamente desenvolvidas em seu contexto de trabalho. A identidade técnica e fiscalizadora apontada pela análise histórica do cargo demonstra influências no percurso profissional que, a partir das variantes políticas e sociais do contexto educacional contemporâneo, permite observar uma postura renovada da ação supervisora, alinhada com as dimensões formativa, normativa e pedagógica. Norteam a pesquisa questões de identificação, perfil e a trajetória dos Supervisores de Ensino de Santos e problematizam a ação supervisora, em suas possibilidades, desafios e perspectivas. O aporte teórico concentra-se em autores que estudam a supervisão escolar do ponto de vista teórico, histórico e político no cenário educacional. O caminho metodológico, de abordagem qualitativa, envolve análise documental complementada por depoimentos de Supervisoras aposentadas que tiveram carreiras históricas na rede de Ensino de Santos. No grupo atual, foi aplicado questionário com a finalidade de retratar o perfil e formação, bem como de identificar as prioridades e desafios da ação supervisora. Para aprofundar os dados foi realizado um grupo de discussão das questões que emergiram no questionário e extrair indicadores de melhoria da ação supervisora. Os dados foram analisados em termos de conteúdo, destacando as dimensões de análise: o profissional Supervisor de Ensino do Município, a ação supervisora e aprimoramento da ação supervisora, com as respectivas categorias de análise e unidades de sentido. Nos resultados, as características positivas identificaram a visão sistêmica, a liderança e a atuação do grupo no processo educacional. Os desafios foram traduzidos pelas falhas de formação e comunicação e a dificuldade no posicionamento frente à definição de políticas educacionais. Foram extraídos ainda, alguns indicadores de produtividade na perspectiva das dimensões normativa, formativa e pedagógica, com ênfase no crescimento profissional dos Supervisores de Ensino de Santos, frente às necessidades diagnosticadas na mediação do processo educacional do Município.

Palavras-chave: Ação supervisora. Constituição profissional. Supervisor de Ensino.

ABSTRACT

SANTOS, Cordeiro Elise. The dimensions of action Supervisor Supervisor of City of Santos Teaching: limits and perspectives. (Master) Master of Education: Catholic University of Santos, 2015.

Summary

This study focuses on the supervisory actions of tenured School Supervisors, at the Municipal School System in Santos, SP, with the purpose of establishing meaning to effectively developed actions in their working context. Technical and supervisory identity, suggested by historical analysis of the job position, shows influences on the career path that, from the political and social variants of the contemporary educational context, enables the perception of a renewed attitude of the supervisory action, aligned with the training, normative and pedagogical dimensions. The guiding research questions depict the profile and career path of Santos School Supervisors and problematize the supervisory action, in its possibilities, challenges and perspectives. The theoretical framework has been based on the following authors: Saviani (2002); Silva Jr (1986); Gadotti (1989); Martha Nogueira (1989); Paulo Freire (1997); Naura S. Ferreira (2002) Nilda Alves (2011); Mary Rangel (2011), among others. As regards to research methods, apart from a documentary search, we supplemented data of historical nature with accounts from retired, tenured Supervisors from the Municipal School System. In the current group of supervisors, we applied a questionnaire in order to set a profile of this group as well as identifying priorities and challenges of the supervisory action. A number of supervisors contributed to form a discussion group, in order to explore issues that emerged from the questionnaire and thus, extracting indicators that show improvement in the supervisory action. Data was analyzed from the perspective of content analysis. In the results, positive characteristics have identified systemic vision, leadership and the performance of this group in the educational process. Challenges for the job were reported as flaws in the training program and in communication, and the difficulty in political positioning in the face of educational policies. We also identified indicators of productivity from the perspective of normative, training and teaching dimensions, with emphasis on professional growth of School Supervisors in Santos, before the needs that were diagnosed during the mediation of the educational process of this city.

Keywords: Supervisory Action. Job Profile. School Supervisor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dissertações e Teses selecionadas para análise.....	22
Quadro 2 – Trajetória das Supervisoras entrevistadas.....	47
Quadro 3 – Dos Cargos de Supervisor no primeiro Estatuto do Magistério..	50
Figura 1 – Dimensões da Ação Supervisora.....	68
Figura 2 – Características essenciais à ação supervisora.....	69
Figura 3 – O eixo político na ação supervisora.....	81
Figura 4 – Recorte do Organograma da Secretaria de Educação.....	85
Quadro 4 – Dados do atendimento do Sistema de Ensino.....	85
Figura 5 – Instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.....	87
Quadro 5 – Formação dos pesquisados.....	91
Quadro 6 – Trajetória de carreira dos pesquisados.....	92
Quadro 7 – Da estruturação dos resultados de análise da pesquisa.....	95
Quadro 8 – Identificação das prioridades da ação supervisora	102
Quadro 9 – Desafios da ação supervisora.....	108

LISTA DE SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CECON – Centro de Convivência

CEE – Conselho Estadual de Educação

CF – Constituição Federal

CFE – Conselho Federal de Educação

CNE – Conselho Nacional de Educação

COSUP – Coordenadoria de Supervisão

DEAFIN – Departamento Administrativo e Financeiro

DEPED – Departamento Pedagógico

DEPLAN – Departamento de Planejamento

EJA – Educação de Jovens e Adultos

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PABAEE – Programa Americano Brasileiro de Assistência do Ensino Elementar

PME – Plano Municipal de Educação

PMS – Prefeitura Municipal de Santos

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RSSE – Reunião Semanal de Supervisores de Ensino

SAAF – Seção de Apoio Administrativo

SE – Supervisor de Ensino

SEACON – Seção de Apoio e Contas

SEDUC – Secretaria de Educação do Município

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

UNICID – Universidade Cidade de São Paulo

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba

UNISANTOS – Universidade Católica de Santos

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
Situando o problema e objetivos da pesquisa	19
As pesquisas correlatas ao tema	21
A estrutura da pesquisa	25
CAPÍTULO I - DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DO CARGO DE SUPERVISOR DE ENSINO	28
1.1 A relevância da trajetória do cargo no Brasil.....	29
1.2 Perspectivas de formação e atuação do SE no contexto legal.....	34
1.3 A ação supervisora legitimada nos sistemas de ensino.....	41
1.4 A Supervisão na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo: um referencial.....	44
1.5 Os aspectos históricos e contextuais da Rede Municipal de Ensino de Santos	46
1.6 O SE na construção histórica da educação do município de Santos	51
1.7 Os caminhos de constituição profissional até a atualidade	53
CAPÍTULO II - O CONTEXTO TEÓRICO E PRÁTICO DAS DIMENSÕES DA AÇÃO SUPERVISORA	60
2.1 Um olhar sobre a ação supervisora.....	60
2.2 Delineando o perfil: Quem é o profissional Supervisor de Ensino?	63
2.3 Quem pode ser Supervisor de Ensino?.....	66
2.4 Concepções sobre a ação supervisora	67
2.5 As dimensões da ação supervisora.....	70
2.5.1 A dimensão formativa.....	71
2.5.2 A dimensão normativa.....	73
2.5.3 A dimensão pedagógica	75
2.6 O eixo político da ação supervisora	78
CAPÍTULO III – O TRAJETO METODOLÓGICO	82
3.1 Da natureza da pesquisa.....	82

3.2 Do contexto da Pesquisa.....	83
3.2.1 Da Secretaria de Educação.....	83
3.2.2 Os Supervisores de Ensino de Santos	86
3.3 Dos procedimentos de coleta de dados	87
3.3.1 Da pesquisa documental e entrevistas.....	87
3.3.2 Do questionário	88
3.3.3. Do grupo de discussão.....	89
3.4 Caracterização dos participantes da pesquisa	90
3.5 Dos procedimentos de análise	93
CAPÍTULO IV - DA ANÁLISE DOS RESULTADOS	97
4.1 O profissional Supervisor de Ensino do Município de Santos	97
4.1.1 Trajetória e influências	97
Incentivos e satisfação na ascensão ao cargo	98
Possibilidade de aprendizado e intervenção no campo pedagógico	100
4.2. A ação supervisora – possibilidades e limites	101
4.2.1 Possibilidades da ação supervisora: pontos positivos.....	102
Visão sistêmica e liderança no processo educacional do sistema	102
Atuação no grupo e nas demandas de trabalho.....	105
4.2.2 Limites da ação supervisora : desafios.....	108
Posicionamento e participação nas políticas públicas.....	108
Falhas de formação e de comunicação.....	110
4.3. Aprimoramento da ação supervisora.....	111
4.3.1 Indicadores de aprimoramento e produtividade	112
Formação continuada e embasamento legal.....	112
Organização do trabalho e fortalecimento de grupo.....	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista histórica com as Supervisoras aposentadas.....	127
APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa.....	128

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	130
APÊNDICE D – Roteiro do Grupo de Discussão.....	131
APÊNDICE E – Tabela de prioridades da ação supervisora	132
APÊNDICE F - Tabela dos desafios da ação supervisora.....	134
APÊNDICE G - TABELA 1 - Trajetórias e Influências na Carreira.....	136
TABELA 2 - Características da Ação Supervisora.....	138
TABELA 3 - Indicadores para a Melhoria da Ação Supervisora....	143
APÊNDICE H – Quadro de categorias e unidades de sentido	147
APÊNDICE I – Transcrição das falas do Grupo de Discussão.....	149
ANEXO I – Composição da carreira no 1º Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos - Lei nº 4183/ 1978	150
ANEXO II – Das atribuições do SE no 1º Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos – Lei nº 4183/ 1978	151
ANEXO III – Descrição Sumária e atribuições (atual) – Coordenadoria de Supervisão – COSUP.....	152

INTRODUÇÃO

Para possibilitar a visão geral, ampla, é preciso “ver sobre”, e é este o sentido de “super”, superior, não em termos de hierarquia, mas em termos de perspectiva, de ângulo de visão, para que o supervisor possa “olhar” o conjunto de elementos e seus elos articuladores (RANGEL, 2002, p.76).

A abordagem deste trabalho tem como foco o Supervisor de Ensino (SE) atuante no sistema municipal de Santos, buscando problematizar a ação supervisora desenvolvida por esse profissional em seu contexto de trabalho.

A escolha deste tema como objeto de pesquisa, relaciona-se diretamente ao meu percurso profissional como integrante da rede pública de ensino de Santos. Assim como os demais membros do corpo atual da Supervisão de Ensino, iniciei minha experiência pedagógica como professora substituta nas séries iniciais do ensino fundamental e, naqueles primeiros anos de ensino público da década de 1980, aprender na prática e com a prática de professores mais experientes foi muito significativo para o meu desenvolvimento profissional.

Já no início da década de 1990, em função de concurso público de professores, fui nomeada professora na Educação Infantil e, neste contexto, os estudos das teorias construtivistas e sócio interacionistas começaram a fazer parte do meu fazer docente. A introdução destes pressupostos de aprendizagem, apesar de inovadores, ocasionou muita polêmica e desconforto no campo do ensino e da aprendizagem, principalmente na área de alfabetização, onde desenvolvia o meu trabalho. Para fundamentar esse saber e esse fazer com o desafio de desenvolver uma prática mais consciente, me senti desafiada a buscar contribuições de alguns teóricos e também de profissionais mais experientes.

Nesta época, não tínhamos qualquer contato com a supervisora da escola, sua presença era percebida pelos professores apenas em eventos comemorativos ou comumente mencionada em reuniões de conselho para decidir sobre retenção ou, ainda, para dirimir questões legais de fechamento do ano letivo. Quando da substituição de Equipe Técnica na escola em que eu lecionava, minha atenção pelo setor pedagógico foi imediata e optei por ser Coordenadora Pedagógica, o que trouxe nova consciência do meu papel como agente orientador do processo educativo. Naquela fase de crescimento profissional, alguns supervisores me foram de vital importância, sendo enriquecedor usufruir da ação e do acompanhamento deste

profissionais no cotidiano da escola. Na substituição do cargo de direção em 1997, iniciei uma busca por maior desempenho nas diferentes modalidades de ensino e passei a destacar um trabalho diretivo e produtivo, ancorado em projetos educacionais que desenvolvi em diferentes unidades de ensino, onde fui gestora.

O apoio e as orientações emanadas pelos Supervisores de Ensino que fizeram parte desta trajetória constituíram considerável incentivo em minha carreira na Educação, visto que muito aprendizado foi prescindido pelo rico contato com estes profissionais, sempre preocupados em orientar e acompanhar o trabalho da equipe gestora da escola. Com base na experiência, compromisso e competência técnica de cada um desses Supervisores, fui ponderando aspectos que constituíram significados relevantes para a busca de uma ascensão profissional na carreira e, nesta época percebi minha identificação com a realização de pesquisas e de projetos a serem trabalhados em função da melhoria da qualidade do ensino. Como bem destaca Lück (2008, p. 7-8):

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professores-professores, professores-alunos, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem, sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições.

Novos concursos me motivaram a ser Diretora efetiva e, na proposta de ascensão à carreira, ingressei na Supervisão de Ensino no ano 2000. Nesta trajetória, também as questões específicas da valorização profissional passaram a integrar meus pressupostos de estudos e de processo formativo. Busquei leituras que ofereciam suporte legal à Carreira do Magistério e aos saberes necessários para tornar-me integrante do corpo de Supervisores do Município de Santos, onde desenvolvo meu trabalho há 15 anos. Na busca de interagir nesse novo grupo de profissionais, não foi difícil perceber que a supervisão era respeitada em seu papel e em seu fazer junto às Unidades de Ensino, porém, não constituíam voz nas políticas educacionais do sistema e, tampouco os Supervisores eram considerados como o elemento “elo” entre a Secretaria de Educação e as escolas.

Situando o problema e objetivos da pesquisa

O quadro educacional herdado das décadas de 1960 e 1970 e legitimado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, n.º 5692/71 (BRASIL, 1971), deu origem aos profissionais chamados “Especialistas de Educação” nos sistemas educacionais, bem como introduziu um modelo escolar a serviço do desenvolvimento econômico do país. Nessa perspectiva linear e histórica, as concepções importadas da política internacional agregaram ao cargo de Supervisor atividades de assistência técnica pedagógica e administrativa, reproduzindo práticas da classe dominante e ampliando a ideologia do comando.

Na situação descrita, o Supervisor de Ensino (SE), parte integrante da cúpula do sistema educacional, assume uma ação marcada pela reprodução e centralização, adquirindo um papel de agente fiscalizador com atribuições “de inspeção administrativa e de assistência técnico-pedagógica, ampliando sua ação de especialista ao perpassar tanto pela unidade escolar quanto pelos sistemas de ensino.” (OLIVEIRA; CORRÊA, 2011, p.41).

Na atual composição escolar pode-se observar uma estrutura de gestão normalmente formada por Diretor, Assistente de Diretor, Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional e Supervisor de Ensino. São profissionais articuladores das questões e das relações do cotidiano escolar e que, na tarefa desafiadora de promover a qualidade do ensino, constroem seus percursos profissionais na carreira do magistério.

A figura do SE nas secretarias municipais e estaduais de educação esteve, historicamente, associada à identidade técnica e fiscalizadora do cargo construída sob a influência do processo de industrialização que ocorreu no país com forte influência dos princípios e práticas da administração empresarial (SAVIANI, 1999).

Foi apenas a partir dos anos noventa, num contexto de transformação cultural, política, econômica e social que se começou a identificar uma postura mais inovadora e orgânica da ação supervisora e, portanto, mais coesa com o processo pedagógico. Na intenção de especificar e identificar a ação supervisora neste contexto de trabalho, a trajetória de formação e as experiências que desenvolveram no decurso da carreira, os supervisores constituem-se como sujeitos fundamentais para a efetivação deste estudo.

O presente trabalho, de natureza investigativa, exige do pesquisador o

levantamento de dúvidas e de pressupostos que visem a construção de um olhar fundamentado em argumentos para compreender a ação supervisora desenvolvida pelos supervisores do município de Santos, delineada pelos questionamentos:

- Quem é o SE de Santos?
- Quais os elementos da sua trajetória e formação?
- Como os Supervisores de Santos compreendem a ação supervisora?
- Eles identificam as dimensões formativa, normativa e pedagógica contextualizadas na ação supervisora?
- Identificam os desafios e possibilidades na sua trajetória e na sua atuação?

É com base nesses questionamentos que se define a investigação a respeito dos Supervisores e ação supervisora no Sistema de Ensino Municipal de Santos.

No município de Santos, os supervisores de ensino são profissionais que ocupam cargos de carreira, iniciaram suas funções a partir da prática docente, desenvolveram-se enquanto especialistas de educação nos cargos de Coordenadores Pedagógicos, Assistentes de Direção e Orientadores Educacionais, nas diferentes modalidades do ensino. São profissionais com vasta experiência no campo dos processos educativos do sistema público municipal que serão observados nesta pesquisa.

No processo de criação e organização dos sistemas educacionais no Brasil, vale ressaltar que o desempenho e atuação do Supervisor sempre “manteve por várias décadas o controle, a vigilância e a padronização em busca da manutenção do poder do conhecimento”. (RANGEL, 2011, p.35).

Na revisão dos papéis deste profissional, uma nova concepção de ação supervisora vem rompendo estes paradigmas evolutivos no cenário educacional e, dentre eles, emerge um SE como sujeito essencial no processo educativo, nas políticas públicas educacionais e no processo de formação dos profissionais da Educação.

A promulgação da atual LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº9394 (BRASIL, 1996), busca implementar a gestão democrática no ensino público e a introduzir autonomia gradativa à escola, no pressuposto de desenvolver uma base educacional inovadora. Este novo contexto trouxe a preocupação de uma ação supervisora centrada na liberdade de consciência e no discurso latente de parceiro político-pedagógico inseridos nas discussões governamentais e no

panorama do processo educativo. A partir das novas demandas pedagógicas que se ajustavam para os gestores da educação a partir da nova LDB (1996), especificamente para o Diretor e Supervisor, Lück (2007, p.21) explica que:

Mais recentemente, a supervisão escolar ganhou uma nova dimensão, mais dinâmica e com maior potencial de eficácia em longo prazo: a melhoria do desempenho do professor, isto é, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos em relação ao processo ensino-aprendizagem.

Tendo em vista que os Supervisores são sujeitos que desempenham papel fundamental no propósito de promover e incentivar mudanças necessárias na conjuntura escolar, cabe uma reflexão sobre os fatores que inviabilizam ou dificultam a efetividade de sua atuação e, de certa forma, inibem a consciência do seu papel e traduzem inquietações sobre a ação supervisora.

A ação educativa sempre foi acompanhada da função supervisora e entendida como ação de velar sobre algo ou alguém para assegurar o bom funcionamento ou o seu bom acompanhamento. Essa função vai, ao longo dos anos, sendo explicitada enquanto ideia de supervisão e se transformando em profissão especializada, exigindo uma formação específica. (SAVIANI,2007, p. 37)

Em se tratando da perspectiva de romper e efetivar mudanças, as necessidades de formação passam a fazer frente às preocupações deste profissional. Exige-se que esteja bem relacionado com o seu fazer e o seu saber no contexto das políticas educacionais do município e voltado para a sua legitimação profissional, assumindo um papel de orientador e estimulador do conhecimento.

Para justificar e problematizar a relevância do tema foi realizado um levantamento bibliográfico no Banco de Dissertações e Teses da Capes e no Portal Domínio Público para identificar pesquisas correlatas.

As pesquisas correlatas ao tema

Para o levantamento bibliográfico nas bases de dados da Capes¹ e Scielo²

¹ CAPES - Biblioteca eletrônica de acesso a informações sobre teses e dissertações defendidas junto a programas de pós-graduação do país. O Banco de Teses faz parte do [Portal de Periódicos](http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/) Capes/MEC Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>

² SCIELO – Biblioteca eletrônica que agrupa acervo selecionado de periódicos científicos brasileiros. Projeto com apoio da CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível : <http://www.scielo.br/>

mencionadas, foram utilizados os seguintes descritores: supervisor escolar, supervisor educacional, supervisor de ensino, ação supervisora e supervisão. Foram localizados, entre 2007 e 2014, setenta e quatro registros de dissertações e teses que envolveram as palavras chave relacionadas ao tema.

Deste universo disponível foi priorizada a pertinência e os objetivos dos trabalhos que se assemelham com o objeto deste estudo, ou que tratassem prioritariamente da ação supervisora e da constituição profissional do SE, para compor o quadro de pesquisas correlatas, estruturadas no Quadro 1, apresentando oito dissertações de Mestrado Acadêmico e duas teses de Doutorado.

As pesquisas selecionadas possuem características comuns de estudos que apresentaram questionamentos sobre o papel do SE e que abordaram o tema da supervisão de ensino nas questões de formação, de desenvolvimento profissional, de liderança, de trajetória e de construção de saberes. Evidenciaram ainda, trajetórias de experiências e abordagens do perfil do SE como sujeito propositor e executor de políticas educacionais, cuja ação envolve a articulação destas políticas com as escolas das redes públicas e privadas e a gestão do sistema.

QUADRO 1: Dissertações e Teses selecionadas para análise

Ano	Título	Autor/ Instituição	Programa
2007	O novo perfil do Supervisor de Ensino: um ideal a atingir	Maria Nazareth Cardoso Cusinato - UNESP Araraquara	Mestrado acadêmico
2007	O papel do supervisor escolar do município de Piracicaba/SP na formação de professores: possibilidades e limites de atuação	Sandra Helena Perina – UNIMEP	Mestrado acadêmico
2008	A ambivalência presente na ação supervisora e no papel do supervisor escolar no ensino municipal de São Paulo	Ailton Santos Vieira - PUC/SP	Mestrado acadêmico
2008	A função supervisora de ensino	Roselena Ferraz Barbosa - UNICID	Mestrado acadêmico
2010	A formação do supervisor educacional do Estado do Rio de Janeiro: perfil, competência e ação.	Rosângela dos Santos Corrêa UERJ	Mestrado acadêmico
2011	Ação supervisora na educação básica: um estudo sobre o lugar do Supervisor Escolar nos processos formativos da rede municipal de ensino da cidade de São Paulo	José Luiz Salmaso - Universidade Cidade de São Paulo	Mestrado acadêmico
2012	A formação do Supervisor Escolar em encontros colaborativos e de parceria com outros gestores	João Batista Pires Silva - PUC/SP	Doutorado

2012	Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória	Marívia Perpétua Souza Torelli – USP	Mestrado acadêmico
2012	Saberes e fazeres do SE de uma diretoria da rede Estadual paulista, em relação ao trio gestor.	Maria de Fátima Colaço - PUC/SP	Mestrado acadêmico
2012	Sentidos da Supervisão de Ensino: aproximações mediadas pela leitura de termos de visita	Fabiana Furlanetto Oliveira – UNICAMP	Doutorado

Fonte: Dados de pesquisa (elaborado pela autora)

Com o propósito de refinar a pesquisa, foram desconsiderados os trabalhos que envolviam o tema supervisão de ensino em estudos específicos da atuação profissional como, por exemplo, na alfabetização de jovens e adultos, escola integral e programas de letramento.

Na perspectiva de um olhar mais aprofundado e de estreitar a temática que envolve a reflexão sobre a ação supervisora e o perfil profissional, foram selecionados os trabalhos de Ailton Santos Vieira (PUC, 2008), Rosângela dos Santos Corrêa (UERJ, 2010) e Fabiana Furlanetto Oliveira (UNICAMP, 2012) para análise.

Vieira (2008) apresenta um trabalho de pesquisa empírica que visa identificar o perfil da ação do SE do município de São Paulo e como o seu trabalho é percebido pelos demais educadores nas escolas. O autor coletou dados a partir de documentos oficiais, entrevistas com seis SE, bem como por meio de um questionário respondido por Diretores das escolas onde os respectivos SE atuavam. A pesquisa aponta uma ambivalência do papel desempenhado efetivamente com a ação desejável e aponta em seus resultados que o caráter técnico e burocrático ainda é predominante nas principais atribuições dos SE que integram a sua pesquisa. Suas considerações finais apresentam uma reflexão crítica da ação supervisora voltada para situações emergenciais e burocráticas das escolas, sem planejamento de ações e com pouco envolvimento pedagógico. Outra situação apontada é a rotatividade de Supervisores e a falta de tempo destinada à formação específica, o que denota maior dificuldade no exercício do cargo.

Nos estudos de Corrêa (2010) foi realizada uma pesquisa da trajetória do SE nos Sistemas Estadual e Municipal do Rio de Janeiro, com o objetivo de traçar um perfil e uma matriz de competências da atuação deste profissional e as relações de poder, de gestão e de conhecimento que se estabelecem. A autora fez um extenso mapeamento em nível Central (estado) e local (município) com inúmeros dados que

identificam a ação e perspectivas do cargo nos aspectos de formação, atuação, conhecimentos sobre atribuições, legislação, entre outros. O trabalho possui uma extensa e interessante abrangência de informações por meio de questionários periódicos e análise documental destes sistemas de ensino e, ainda, em suas reflexões finais faz vários questionamentos acerca da carreira, valorização profissional e legitimação da ação dos SE no âmbito estudado.

A tese apresentada por Oliveira (2012) compreende um trabalho de investigação acerca dos Termos de Visita registrados pelos Supervisores de Ensino da rede municipal paulistana, compreendidos como prática de linguagem inerente à atividade do cargo. A metodologia proposta pela autora foi a utilização de configuração textual e análise interpretativa dos “Termos de Visita”³, que ofereceu dados de múltiplos significados e de mediação das relações exercidas nas escolas. A autora aborda que os discursos dos Termos de Visita, considerados oficiais, prescrevem, norteiam e registram as atividades dos sujeitos de pesquisa, por deixarem expressas a história da função e a multiplicidade das tensões e contradições vivenciadas por estes profissionais, nos limites e possibilidades de sua atuação.

Importante observar que as pesquisas acima descritas foram selecionadas pela abordagem semelhante e por apresentarem pontos convergentes com esta proposta de estudo. Na leitura destes trabalhos transitam questões inerentes à ação supervisora e às relações exercidas com os sistemas de ensino e agentes da educação. Numa análise simplificada da abordagem destas pesquisas, podemos apontar que trazem reflexões sobre:

- o discurso acerca do caráter técnico e burocrático do cargo;
- a trajetória do SE no sistema em que se desenvolveu a pesquisa;
- os questionamentos sobre o perfil profissional do SE;
- as questões de posicionamento e valorização da carreira;
- a problemática da ação supervisora que desenvolvida no âmbito dos sistemas.

Nos aspectos apresentados, as pesquisas constituíram importante contribuição para o desenvolvimento deste estudo e para a compreensão de diferentes abordagens.

³Termo de visita – documento elaborado pelo SE que relata todas as visitas técnicas realizadas nas Unidades de Ensino sob sua responsabilidade.

Na movimentação que parte da análise apresentada nesta seleção de estudos acadêmicos, foi possível refletir e extrair conhecimentos acerca dos diferentes pontos de vista apresentados sobre a ação supervisora, bem como a importância da análise sistêmica de dados nos discursos de autores que tratam do mesmo tema de pesquisa. Contribuíram ainda nas interações com a temática abordada, na interpretação dos aspectos presentes na ação supervisora, nas formas de tratativas com os sistemas de ensino estudados, nas atribuições específicas, da natureza dos cargos e nos contextos diferenciados em que as pesquisas se desenvolveram, promovendo uma reflexão acerca dos resultados e conteúdos analisados nestes estudos.

Na perspectiva de romper com alguns paradigmas atribuídos à ação supervisora ao longo da história, o aspecto regulador e de inspeção foi abrindo espaço para uma nova concepção de supervisão que emerge, redefinindo-se como sujeito articulador e transformador do processo educativo. Na intenção de refletir e discutir sobre a ação supervisora e o lugar desses profissionais no cenário educacional, esta pesquisa pretende problematizar sobre os diferentes olhares da ação supervisora visando a contribuir com o conhecimento produzido na área.

No cenário da gestão educacional, este estudo tem como objetivo geral investigar como os Supervisores do Município de Santos compreendem a ação supervisora que desenvolvem nas dimensões normativa, pedagógica e formativa. No desdobramento deste objetivo foram delineadas algumas propostas de estudo correspondentes aos pressupostos da pesquisa, traduzidos nos objetivos específicos:

- descrever a trajetória histórica do cargo e a constituição profissional dos Supervisores de Ensino do Município de Santos;
- compreender a relevância, desafios e possibilidades da ação supervisora na articulação com o sistema de ensino e gestão escolar;
- extrair indicadores de aprimoramento da ação supervisora a partir da reflexão dos Supervisores.

A estrutura da pesquisa

Tendo como ponto de partida a trajetória histórica dos Supervisores de Santos, tais particularidades merecem ser estudadas com maior ênfase. Para compor a construção dos princípios conceituais, dos processos argumentativos e dos resultados da pesquisa, o texto foi estruturado e delineado em quatro capítulos.

Pretende-se trazer no primeiro capítulo, uma análise da evolução histórica do cargo, as questões inerentes à origem da função e do cargo de SE, relatar a trajetória do grupo de SE atuantes no sistema municipal e, ainda, retratar o aparecimento do cargo e a função supervisora que esteve, durante anos deste percurso, vinculada à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Neste trajeto, é importante refletir sobre as relevantes alterações iniciadas em 2002 para a criação do “Sistema Municipal de Ensino”, em 2005, sobre a criação da “Coordenadoria de Supervisão de Ensino”, e a culminância da estruturação normativa com a regulamentação do Sistema – Lei Municipal nº 2491 de 19 de novembro de 2007 (SANTOS, 2007).

O segundo capítulo aponta as variantes conceituais da ação supervisora e a atuação do SE nas dimensões formativa, normativa e pedagógica. Considera-se que todas as ações nestas dimensões pressupõem uma abrangência política que também deve ser percebida como eixo integrador das transformações efetivas da ação supervisora. A análise prevista para este estudo tende a contextualizar alguns princípios que apontam e refletem o seu compromisso com a qualidade de ensino, em especial: formação e atualização profissional; gestão democrática e participativa; motivação e liderança; monitoramento do processo e avaliação de resultados. Tendo em vista a complexidade e as mudanças provenientes da globalização e a participação social nas transformações ocorridas na comunidade escolar, é necessário compreender o quanto estes princípios estão diretamente ligados à qualidade do trabalho do SE.

O terceiro capítulo especifica os procedimentos de coleta e de análise de dados numa metodologia de abordagem qualitativa, que adotou, inicialmente, a aplicação de questionário de perfil e formação profissional, com vistas à caracterização do conjunto dos Supervisores do município de Santos e, num segundo momento, a realização de um grupo de discussão com alguns dos Supervisores que responderam ao questionário. Também foi realizada uma busca documental para recuperar informações que pudessem contextualizar a história do cargo em entrevistas semiestruturadas com duas profissionais que fizeram parte do percurso histórico do cargo no Município de Santos. Do ponto de vista teórico e estrutural, a pesquisa se valeu das contribuições de autores como Freire (1997), Gadotti (1999) e Saviani (2006), pois se entende que, por meio da abordagem destes teóricos e pelo resgate da trajetória profissional dos sujeitos da pesquisa, é possível uma aproximação das concepções das suas práticas e dos seus saberes. Compreendendo

ainda a atuação do SE e sua dinâmica como gestor e articulador do processo educativo, o estudo foi complementado por um referencial teórico mais específico do tema, com os autores: Silva Jr. (1997), Cortella (2002), Rangel (2003), Ferreira (2007), Lück (2008), Alves (2011), entre outros.

No quarto capítulo estão organizados, discutidos e categorizados os principais achados da pesquisa, numa teia de dados extraídos do questionário e das falas do grupo de discussão, no propósito de levantamento de perspectivas para a ação supervisora, à luz do referencial teórico.

Nas considerações finais deste estudo, buscou-se a convergência da análise dos resultados com a reflexão acerca do papel do SE, em busca de uma visão mais abrangente da ação supervisora e suas dimensões, bem como de levantar indicadores e proposições para a melhoria da ação supervisora no Sistema de Ensino do Município de Santos.

CAPÍTULO I - DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DO CARGO DE SUPERVISOR DE ENSINO

Este capítulo apresenta algumas passagens da origem e da trajetória do cargo de SE no âmbito educacional federal, estadual e especificadamente no município de Santos. A análise desenvolvida apenas delinea alguns aspectos históricos com as contribuições de Silva Jr. (1986), Gadotti (1989), Muramoto (1993), Saviani (2002) e Oliveira e Corrêa (2011), leituras que foram relevantes para compreender e traçar um referencial de origem do cargo e da ação supervisora identificada nos sistemas de ensino, porém, sem a pretensão de um resgate exaustivo acerca da questão histórica.

A produção acadêmica que aborda os aspectos teóricos e históricos da supervisão de ensino é escassa e apresenta parâmetros ideológicos de formação e de competências que apontam divergências na ação supervisora no país.

Antes de apresentar algumas passagens da trajetória história do SE, considerou-se necessário recorrer à concepção etimológica da palavra supervisão, que significa 'supervisionar' com o sentido de dirigir ou orientar em plano superior ou maior, ou seja, supervisionar ou superintender (FERREIRA, 1993). Este conceito remete à perspectiva de ação, de atuação em vários lugares e sobre vários olhares, ou seja, de uma visão sobre o todo e, sobre todo processo educativo. Na análise desta característica, ao Supervisor foi conferido o caráter de vigilância e de formas de exercício de poder, enfoque que se tornou paradigmático ao longo de sua trajetória histórica. Em achados sobre o SE na história de suas origens, pode-se dizer que sua atuação era atrelada à educação das crianças e trabalhadores, com funções semelhantes a de um capataz ou soldado. A ação supervisora, nesta linha conceitual, foi ao longo dos anos, considerada como o ato de poder, pelo ato de inspecionar as atividades realizadas por pessoas situadas em nível hierárquico inferior.

Em algumas passagens históricas do cargo, há diferentes enfoques atribuídos à ação supervisora, que trouxeram significativas ambiguidades conceituais no campo teórico pesquisado. Foi observado que a nomenclatura de Supervisor, muitas vezes, é abordada com atribuições estritamente pedagógicas, bem como confundidas com as funções de um Coordenador Pedagógico no processo educativo escolar. Nas etapas teóricas deste estudo, enfatiza-se o Supervisor (Educativo, Pedagógico, de Ensino) que realiza a ligação entre a Secretaria de Educação e o respectivo sistema de ensino e que hoje exerce funções de natureza pedagógica e administrativa.

A revolução industrial e a crescente urbanização iniciadas no século XIX fizeram surgir uma nova função de vigilância de profissionais e controle de produção, que deu origem ao cargo de Supervisor, na época denominado inspetor, destinado a desenvolver o monitoramento empresarial, da produtividade das fábricas. A nova nomenclatura foi levada ao ensino, surgindo também o Supervisor nas instituições escolares, ainda com o mesmo objetivo de controle e dominação.

Na abrangência de suas responsabilidades, foi-lhe conferido o conhecimento técnico e altamente experiente para desenvolver um trabalho de gerência produtiva junto à equipe de supervisionados. Será possível observar, na linha evolutiva do cargo, a passagem da função fiscalizadora e de inspeção, para uma ideia de supervisão mais abrangente, vinculada ao processo de ensino aprendizagem e nas relações com os seus agentes. O sentido mais estrito da atuação do Supervisor manifesta-se ligada a conhecimentos, técnicas e habilidades historicamente acumuladas e preparadas para um desempenho produtivo no setor educacional.

Estas definições da função revelam um enriquecimento nas atribuições da ação do SE, traçado por um caminho de transformação e atualização, que pressupõe uma abrangência a ser manifestada no plano institucional. As atribuições incorporadas na trajetória de definição do cargo atual constituem elementos históricos importantes para a constituição identitária do Supervisor.

Na educação brasileira, o surgimento do Supervisor Escolar ou Educacional envolveu uma história de mutações de significados, de funções e de atribuições a ser apresentada de forma cronológica, pontual e contextualizada neste trabalho.

Para melhor entender a evolução deste profissional, buscou-se o resgate de alguns elementos de sua trajetória histórica, com o propósito de estabelecer uma análise da ação supervisora em redes públicas de ensino, desde o surgimento desse especialista no Brasil, até os dias de hoje, alinhado ao contexto do Sistema Municipal de Ensino de Santos. Cabe reiterar que a abordagem dada à trajetória, não teve a pretensão da exaustividade de dados documentais e, sim, da compreensão da constituição profissional do SE e de aspectos determinantes da ação supervisora ao longo da história.

1.1 A relevância da trajetória do cargo no Brasil

A ideia da “função” supervisora no contexto histórico da educação brasileira

teve origem com a vinda dos jesuítas nas obras missionárias de instrução e evangelização preconizadas pelo padre Manoel da Nóbrega. Com a proposta de organização das atividades educativas, as influências do método pedagógico *Ratio Studiorum* adotado pelos jesuítas, já manifestava a ideia da função supervisora, destacada como uma espécie de vigia que assumia o papel de inspecionar o plano de regras e de estudos a ser obedecido por professores e alunos (SAVIANI, 2002).

Este enfoque educacional que esteve presente por muitos anos, já atribuía relativa autoridade ao Supervisor, porém distanciada de qualquer autonomia. Mesmo com o advento das Reformas Pombalinas e a consequente expulsão dos jesuítas, o conservadorismo delineado pelos jesuítas dominou os pensamentos pedagógicos na história da Educação no Brasil por muito tempo. O acompanhamento e a fiscalização das escolas foram preconizados pela Carta Régia de 1799, atribuindo inspeção às escolas públicas e escolas régias das colônias. Deste marco histórico, surgiu a figura do “diretor geral” na função de controlar e inspecionar os estabelecimentos de ensino. Neste direcionamento, a ideia de supervisão passa a englobar os propósitos políticos e administrativos, em nível de sistema, concentrados na figura do diretor geral. No período do Brasil Colônia, aqueles que atuavam como mestres eram designados e escolhidos para exercer a função de inspeção com a denominação de “Inspetor geral ou Paroquial” legitimando os padrões rígidos de controle da corte sobre as escolas régias ou públicas (SAVIANI, 2007).

Com a extinção dos colégios jesuítas, instala-se uma lacuna educacional e nesta crise, o cargo de diretor geral de estudos foi instituído para exercer as funções de inspeção, direção, coordenação e orientação do ensino.

Difundidas a partir da Independência do Brasil em 1822, as escolas de “Primeiras Letras” compreendiam uma estrutura de influência europeia e, os inspetores eram elementos que atuavam na função de fiscalizar as atividades pedagógicas. As exigências da lei que instituiu as escolas de Primeiras Letras e a burocracia que se estabelecia para viabilizar a criação destas instituições, somados ao desinteresse da população, não contribuíram ao avanço da educação e sim, a uma estagnação que perdurou por décadas. O modelo europeu de formação de professores foi o que inspirou a criação de escolas Normais no mundo e, apesar da influência da corte portuguesa, a conjuntura sociopolítica do Brasil contribuiu para algumas tentativas e fracassos deste projeto voltado para as elites. Culminado com a criação da escola Normal de Niterói em 1835, o período posterior foi marcado pela

crescente autonomia administrativa das províncias, que passaram a organizar os seus sistemas de ensino primário e secundário e a necessidade da formação docente. Mesmo com o advento da escola Normal Oficial em 1881 (Decreto 8025/1881), o abandono para com a educação era evidente, o que comprometeu a qualidade da formação oferecida aos executores da educação. Desta forma, de 1822 até o Período Republicano várias reformas deixaram suas marcas no sentido de propiciar uma maior organização pedagógica e administrativa do ensino, contudo, sem atender aos anseios da sociedade daquele contexto histórico.

Na prática do sistema, sua função era supervisionar as escolas das províncias, emitir pareceres, relatórios, fiscalizar os exames e, ainda, criar medidas para a melhoria da qualidade do ensino primário e secundário. Em face da sobrecarga de serviços a que se submetiam os inspetores, encontravam-se ainda longe de alcançar melhores formas de trabalho, e exerciam uma autoridade muito distante da autonomia desejada. A Lei Federal nº 520 publicada em agosto de 1897 extinguiu o Conselho de Instrução Pública e as inspetorias distritais, instituindo a criação de um “inspetor geral” responsável por todo estado, destacados nos Artigos 2º ao 5º:

Artigo 2.º-Ficam igualmente suprimidas as actuaes inspetorias de districtos, sendo os professores aproveitados na organização dos grupos escolares ou providos em escolas preliminares, nos termos da legislação em vigor e sem dependencia de concurso desde que sejam dispensados pelo Governo.

Artigo 3.º- A direcção e inspecção do ensino serão exercidas pelo Governo, por intermedio de um inspector geral, com jurisdicção em todo o Estado. Este será auxiliado por dez inspectores escolares que servirão nas localidades para onde forem enviados de accordo com as exigencias da organização escolar.

Artigo 4.º- Em cada municipio a fiscalização das escolas será exercida por delegados ou representantes das municipalidades competindo-lhes verificar e attestar a assiduidade dos respectivos professores.

Artigo 5.º- As nomeações dos inspectores escolares só poderão recahir em professores habilitados pela Eschola Normal e com a necessaria pratica de ensino. (BRASIL, 1897).

Importante salientar a iniciativa desta norma, em promover a nomeação de professores habilitados, em nível de escola Normal, como também a proposta de criação de um corpo de inspetores. Esta Lei, criada visando expandir a instrução pública à massa populacional, não teve o êxito esperado, devido às condições políticas, sociais e econômicas da época.

Uma crise política, na década de 1920, fez com que se repensasse uma

reforma educacional para resolver os problemas do país, fazendo surgir uma nova categoria denominada “profissionais da Educação”. Neste contexto, surge a divisão de tarefas destes profissionais, separando a parte técnica da parte administrativa e a condição distinta entre os cargos de Diretor e Supervisor, conferindo ao segundo, as funções de detectar falhas, fiscalizar e aplicar sanções. A definição deste olhar que disciplina é identificada por Foucault (1987, p. 146):

O aparelho disciplinar perfeito capacitaria um único olhar tudo ver permanentemente. Um ponto central seria ao mesmo tempo fonte de luz que iluminasse todas as coisas, e lugar de convergência para tudo o que deve ser sabido: olho perfeito a que nada escapa e centro em direção ao qual todos os olhares convergem.

Mais tarde, com a Revolução de 1930 e com as mudanças predominantes na economia do país e da sociedade, o ensino passou por algumas reformas que deram origem a novas categorias de técnicos em educação, dentre estes, o Supervisor (inspetor). Com a influência do positivismo retratado no período republicano, a ideia de supervisão como organização administrativa e pedagógica dos sistemas ganhava novos espaços.

Neste panorama republicano surgem os chamados “Especialistas de Educação” com a implementação de estatuto reconhecido e a criação de cargos “técnicos em escolarização” nas figuras do diretor e inspetor. Nesta ampliação das funções de inspeção geral na educação, também foram ampliados os mecanismos de vigilância e o rigor dos regulamentos auferidos nas atividades docentes, além do papel de manter o chefe de estado informado de tudo que acontecia no âmbito de cada escola. Esta tendência manifestada na estrutura organizacional foi predominante na separação dos setores técnicos pedagógicos daqueles exclusivamente administrativos. Tais inovações, que até então ocorriam nos níveis dos estados, passaram a fazer parte de uma reestruturação nacional no ensino, onde as escolas secundárias foram abrindo espaços ao ensino superior, com a criação das faculdades de Educação destinadas à formação de professores e à formação de técnicos.

Com a criação do Ministério de Educação e da Saúde Pública (1930), a década ficou marcada por movimentos populares e crises econômicas, produzindo muita insatisfação com a política do país. Considerado marco da Educação, Anísio Teixeira defendeu ideias progressistas e o caráter sociopolítico da Educação. Emergiram também reflexões importantes sobre a função da escola na estrutura da

sociedade brasileira, que estiveram presentes na construção do “Manifesto dos Pioneiros”, em 1932, considerado um movimento de renovação educacional voltado às novas perspectivas do pensamento pedagógico, contrariando a velha estrutura do serviço educacional e o empirismo dominante da sociedade brasileira (OLIVEIRA; CORRÊA, 2011).

A função do SE esteve neste período voltada a critérios de aferição do rendimento escolar, sofrendo adaptações às novas demandas sociais até o advento de princípios democráticos nas instituições e nas organizações educacionais. Neste contexto, passou-se a exigir maior investimento na Educação, para que pudesse dar conta da mão de obra especializada necessária ao crescimento do país.

Nas décadas de 1930 a 1950, com a introdução de princípios democráticos e investimentos na Educação, o supervisor passou a ser considerado um líder democrático nas instituições de ensino, explicitado por um caráter mais progressista e menos fiscalizador.

No plano educacional, o nome e as atribuições do cargo de Supervisor (inspetor), foram mantidos por décadas, com a mesma padronização, exercendo um controle velado para garantir a organização e a centralização do poder, até que um novo conceito político apontasse novas perspectivas de transformação.

A nomenclatura Supervisão Escolar se fortaleceu com o surgimento de uma nova política desenvolvimentista no contexto político educacional, que visava a transformação social. Preconizada e defendida por Paulo Freire, a teoria desenvolvimentista representava a esperança e solução pedagógica para promover mudanças significativas no contexto educacional. O autor explica que:

Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para sabermos o que seremos. (FREIRE, 1982, p. 33).

Ao refletir sobre este contexto mais humanístico apontado no processo educativo, a ruptura de paradigmas traz uma concepção centrada na articulação, no social e no direcionamento de princípios inovadores de liberdade e de autonomia. A ação decorrente do profissional Supervisor (inspetor) não pode ser mais legitimada pela neutralidade, cabe nesta conjuntura uma ação mais consciente e emancipadora.

1.2 Perspectivas de formação e atuação do SE no contexto legal

A primeira turma de Supervisores Escolares formada no país realizou curso de aperfeiçoamento nos moldes americanos, na década de 1950, com ênfase no estudo de métodos e técnicas de ensino para atuar na formação de professores leigos do ensino elementar brasileiro. Ao final da década de 1950, um acordo estabelecido entre Estados Unidos e Brasil criou um Programa de Assistência ao Ensino Elementar chamado PABAE⁴, com o propósito de “treinar” os educadores brasileiros nos moldes da educação tecnicista, que fez evidenciar a função do Supervisor Escolar no controle deste processo. As funções específicas do atual SE foram influenciadas por estas tendências e passaram a ser consideradas de prioridade política e social, claramente explicitada pelo aumento significativo de escolas da rede pública e pela necessidade de controle no processo educacional em expansão.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 4024/61, definiu diretrizes para a formação inicial e aperfeiçoamento destes profissionais, conforme Artigos 52 e 55:

Art. 52. O ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinado ao ensino primário, e o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos relativos à educação da infância.

Art. 55. Os institutos de educação além dos cursos de grau médio referidos no artigo 53 ministrarão cursos de especialização, de administradores escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduados em escolas normais de grau colegial (BRASIL, 1961).

Ao Supervisor (inspetor) de ensino foram exigidos também conhecimentos específicos na área e comprovação de experiência na carreira do Magistério, conforme Artigo 65:

Art. 65. O inspetor de ensino, escolhido por concurso público de títulos e provas, deve possuir conhecimentos técnicos e pedagógicos demonstrados de preferência no exercício de funções de magistério de auxiliar de administração escolar ou na direção de estabelecimento de ensino (BRASIL, 1961).

Nesta perspectiva histórica da educação do país, a LDB nº 4024 de 1961,

⁴ PABAE – sigla do Programa Americano Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar – aliança estabelecida entre Brasil e Estados Unidos, criado para modernizar o ensino e preparar professores leigos.

passou a prever setores especializados para as atividades pedagógicas, bem como o aprimoramento de políticas educacionais que estivessem voltadas ao sistema escolar. Como constatado na análise de Aguiar (1991, p. 80-81), foi um período elucidativo de um clima político marcado pelo autoritarismo produzido pelas classes dominantes e pelas reformas ideológicas nos aparelhos institucionais.

Caracterizada pela função política de controle, a inspeção ficou centrada no acompanhamento do trabalho docente e contribuiu para manter a alienação dos professores e a relação de dominação e subordinação implantada nos sistemas educacionais. O período de ditadura (1965-1985) na Educação brasileira produziu mudanças e impactos marcados pela repressão e perseguição sobre os educadores com ideias progressistas e que também fragilizou a escola pública, fortalecendo a privatização do ensino (GADOTTI, 1995).

Os movimentos culturais e as ideologias que marcaram a década e as influências significativas no panorama e no movimento político:

Sem dúvida, todo esse movimento popular, embora primitivo, desorganizado, desarticulado e, muitas vezes, anárquico e improvisado, teve grande influência sobre a cultura popular brasileira, mas não foi suficiente para resistir à barbárie que se sucedeu após 1964 em matéria de cultura. Foi um “ensaio de democracia” com um final melancólico, conduzido por nacionalismos, e por alianças de classes. Foi um vôo curto, o máximo que permitiu a inexistência de uma organização popular, ampla e de massa. (GADOTTI, 1995, p.116)

Com a reforma do ensino universitário no final da década de 1960 - Lei 5540 de agosto de 1968, a Supervisão dos sistemas educacionais assume, além do caráter controlador, a função de promover a melhoria da qualidade do ensino. Para este profissional, a legislação exigia uma formação em nível superior, reformulada para reforçar os princípios tecnicistas, numa Pedagogia inspirada na racionalidade e na produtividade (Parecer CFE nº 02/69).

No contexto de estrutura de poder, uma nova abordagem tecnicista foi propagada pelas normas de organização do Ensino Universitário de 1968, que facultava à graduação em Pedagogia, a oferta nas habilitações em: Supervisão, Orientação, Administração e Inspeção Educacional, assim como outras especialidades necessárias ao desenvolvimento nacional e às peculiaridades do mercado de trabalho. As habilitações contribuíram para consolidar e reconhecer a atividade do supervisor no sistema educacional e profissionalizar a função

supervisora, com a proposta de melhoria da qualidade do ensino.

O Parecer nº 252/69 do Conselho Federal de Educação (CFE), incorporado à Resolução do CFE nº 2/69 fixou os conteúdos mínimos e a duração a serem observados no curso de Pedagogia, que objetivava a formação de professores para o ensino normal e de especialistas de educação. A partir desta legislação, uma nova perspectiva de regulamentar a profissão contribuiu para o fortalecimento profissional do supervisor educacional, provocando mudanças inovadoras nos sistemas de ensino.

Neste cenário histórico, as funções de controle e produção vinculadas à área empresarial nos Estados Unidos, América Latina e Brasil, inspiraram o termo “Supervisor Escolar”, introduzido também no campo educacional o conceito de controle do processo, de produtividade e de reformas que atendessem aos modelos do capitalismo. Apesar das inovações contempladas pela estrutura das habilitações do curso de Pedagogia, com vistas à melhoria da formação do pedagogo, o novo curso foi idealizado em sistema federal, foi insuficiente para modificar um panorama marcado pelos padrões políticos vigentes da época. Nesta perspectiva, acrescenta Gadotti (1989, p.106):

Dentro desta estratégia política global – militarista e burguesa – dando ênfase às habilitações técnico-administrativas, o Curso de Pedagogia tinha e tem por função formar a “oficialidade”, os “dirigentes”, criando uma separação (contradição) dentro da escola entre o comando e as bases (professores e alunos), entre os que mandam e os que executam ou produzem. Isso, que pode ser a regra nos quartéis, não pode ser a regra nas escolas.

A perspectiva essencialmente fragmentada e chamada de “pedagogia tecnicista” controlada pelos técnicos habilitados teve a proposta de garantir maior produtividade ao processo educativo. Essa racionalização nos moldes do processo de industrialização, bem como os movimentos da sociedade, não contribuiu substancialmente para o avanço da Educação, tampouco para as mudanças da ação supervisora. O supervisor não eliminou a figura do inspetor e a ele foi acrescentada a bandeira da eficiência, da lealdade ao sistema e da responsabilidade pela produtividade na educação.

A promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 5692/71, aprovada neste contexto socioeconômico, trouxe modificações a respeito da ação deste profissional, que passou a desenvolver uma dupla atuação nas escolas e

no sistema de ensino, ampliando seu olhar sobre o sistema e sobre a sua atuação nas unidades escolares.

Foi exigido deste profissional conhecimentos sobre currículos, planejamento, estratégias de ensino e métodos de avaliação, que contribuíssem com a política do governo a serviço dos padrões clássicos do capitalismo que se instalara no país. Quanto à ideologia, o país passou a sofrer forte influência militarista norte americana, reproduzindo a função de policial a educação por intermédio da ação supervisora. Para Gadotti (1989, p.107) a preocupação situava-se "não ao nível das pessoas ou do cargo técnico que ocupam, mas ao nível de ideologia".

Pensando no aspecto teórico e na formação profissional dos chamados Especialistas de Educação, a LDB - Lei nº5692/71 legitima estes profissionais, dando origem aos cargos específicos, à formação qualificada e, conseqüentemente, à polêmica divisão de tarefas dentro das instituições escolares. Urge em decorrência da Lei, maior preparo para exercer o trabalho técnico e de implementação das reformas com a formação de nível universitário destes Especialistas, para o desempenho das funções supervisoras (AGUIAR, 1991).

Prevalece a instituição de concursos públicos para todos os integrantes do Magistério, incluindo os Inspectores e Supervisores de Ensino, com competências de fiscalizar e padronizar as rotinas escolares e conduzir as ações da escola a serviço do desenvolvimento econômico do país. Conforme estabelecido na Lei nº 5692/1971:

[...] **Art. 33.** A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação.

Art. 34. A admissão de professores e especialistas no ensino oficial de 1º e 2º graus far-se-á por concurso público de provas e títulos, obedecidas para inscrição as exigências de formação constantes desta Lei (BRASIL, 1971).

Esta LDB nº 5692/71 incluía um capítulo específico para tratar da formação de professores e Especialistas e definiu as disciplinas e atividades para a formação mínima para o Magistério, bem como a progressividade de estudos em nível superior de licenciatura plena para os demais cargos da Educação. A perspectiva de especificar conteúdo à ação destes especialistas promoveu significativa mudança na atuação do Supervisor e Inspetor, marcada por limitações e contradições na nomenclatura e na atuação específica. A mesma Lei de Diretrizes e Bases ainda estabeleceu a atuação dos então Inspectores Federais para colaboração com os

Sistemas Estaduais, conforme define o Artigo 82:

Art. 82. Os atuais inspetores federais de ensino poderão ser postos à disposição dos sistemas que necessitem de sua colaboração, preferencialmente daquele em cuja jurisdição estejam lotados. (BRASIL, 1971).

Na ampliação da ação supervisora, foram agregadas atividades de cunho técnico-pedagógico e de controle administrativo, o que evidenciou o despreparo para dinamizar a própria prática e para atender às demandas escolares e às múltiplas especializações exigidas para o desempenho do cargo, como define Saviani (1999, p. 24):

[...] na pedagogia tecnicista, o elemento principal passa a ser a organização racional dos meios, ocupando professor e aluno posição secundária, relegados que são à condição de executores de um processo cuja concepção, planejamento, coordenação e controle ficam a cargo de especialistas supostamente habilitados, neutros, objetivos, imparciais.

Neste panorama, a educação como produto dependente do sistema econômico, servia para atender às divisões de classes e ao desenvolvimento industrial. A princípio, a experiência e as vivências técnico-pedagógicas foram consideradas como pré-requisitos para o desenvolvimento destas funções, instalando-se um processo de afastamento de professores da docência para tornarem-se Especialistas. Para assumir o seu papel de planejar, acompanhar, avaliar e controlar o processo educacional em todas as instituições escolares, o Supervisor tornou-se um profissional de extrema importância para o sistema de ensino, como pronunciou o Ministério de Educação e Cultura (MEC), por meio do Relatório do I Seminário de Supervisão Pedagógica, em 1976:

[...] Os educadores responsáveis em todos os níveis necessitam desesperadamente de supervisores dinâmicos que possam auxiliá-los devidamente e colocá-los acima de próprias limitações pessoais e que facilitem sua caminhada em busca do desenvolvimento profissional. (Relatório do I SEMINÁRIO DE SUPERVISÃO PEDAGÓGICA, 1976).

Apesar do cenário político de prática e de controle social, o eixo central de discussão proposta pelo Seminário, era a identidade profissional do supervisor no contexto educacional. Na época, a Supervisão Educacional estava estruturada em níveis central, regional e local, ligados aos respectivos sistemas, com vistas a garantir o controle estrutural, da produtividade e do trabalho docente, bem como a atuação em

nível micro e macrosistêmico.

Segundo Gadotti (1989. p.107), na esfera de atuação do Supervisor cabe a reflexão:

Vejam, portanto, o teor de minhas preocupações. Como evitar que o supervisor se transforme num mero executor de objetivos pré traçados pelo sistema? Não estou afirmando que todo supervisor seja isso ou que tenha sido introduzido na escola apenas para vigiar e punir. Não. Mas muitas vezes, com todo o seu arsenal de boa vontade, acaba assumindo esse papel inconscientemente, levado pela ideologia.

Neste contexto, é chegada a hora de o supervisor exercer o seu papel político e de autoridade do sistema, porém, este profissional ainda estava longe de ser autônomo e seguia sua trajetória na defesa dos interesses do poder público vigente e das classes privilegiadas, por meio da função de controle e comando das atividades escolares.

Com o processo nacional de abertura política, a partir de 1979, surge um momento de reflexão sobre a realidade educacional nacional, fortalecendo a ação supervisora para a construção e implementação de novas diretrizes para o ensino. Neste panorama, o I Encontro Nacional de Supervisores de Educação traz uma conotação essencialmente politizada e ética para a ação supervisora, ou seja, mesmo de forma implícita, o papel político do supervisor está presente dentro desta ótica, o que exigiu deste profissional, conhecimentos sobre currículos, planejamento, estratégias de ensino e de avaliação de aprendizagem, ainda que, se deparando com inúmeras dificuldades na busca de resultados nos padrões do capitalismo.

Dentro de uma concepção capitalista de produção de bens, o supervisor é um mero controlador e não um criador de cultura. Para ser educador e não domesticador, o supervisor, neste sentido, deve produzir aprendizagem não apenas intelectual, mas igualmente afetiva, ética, social, política (GADOTTI, 1989, p.108).

Os anos 1980 foram marcados pela prática burocrática e a Supervisão, reproduzindo um modelo de raízes americanas influenciada pela estrutura vinculada ao funcionalismo público. A sua identidade foi orientada pela crítica e pela falta de dinâmica nas relações com os profissionais, o que levou à absorção do seu papel estritamente controlador e pela sua (quase) extinção do quadro funcional, demonstrando fragilidade de suas ações efetivas no cenário educacional (RANGEL,

2002).

Este período foi fortemente marcado pela fragmentação do trabalho docente, uma concepção de formação de indivíduos acomodados e submetidos à estrutura de um sistema arraigado no empirismo e na relação de unilateral de poder, denominada pedagogicamente por Paulo Freire de “Educação Bancária”, que limitava a criatividade e desqualificava o trabalho do professor.

Tínhamos de nos convencer desta obviedade: uma sociedade que vinha e vem sofrendo alterações tão profundas e às vezes até bruscas e em que as transformações tendiam a ativar cada vez mais o povo em emersão, necessitava de uma reforma urgente e total no seu processo educativo. Reforma que atingisse a própria organização e o próprio trabalho educacional em outras instituições ultrapassando os limites mesmos das estritamente pedagógicas (FREIRE, 1967 p. 88).

O compromisso e luta por abertura política em movimentos de profissionais da Educação na década de 1980, despontou uma Supervisão marcada por atividades de cunho político-pedagógico, com vistas à melhoria da Educação, ao engajamento de projetos de conscientização crítica frente às desigualdades sociais e em propostas de valorização de suas funções. Porém, no propósito de desenvolver-se politicamente, ocultava uma função essencialmente técnica, mobilizada e fortalecida pelo atendimento dos interesses dominantes do governo.

A consciência à serviço dos interesses populares passou a constituir uma tarefa latente da ação supervisora, que exigia esforço, intencionalidade e autonomia. Considerando que a escola não é um lugar politicamente neutro, ao supervisor, compete à aquisição de formação permanente e lucidez para ganhar força social na proposta de mobilizar e transformar a realidade educacional em que atua, ou seja, trabalhar conscientemente a dicotomia entre teoria e prática da ação supervisora.

Mas, já que a questão é esta, se a luz do fim do túnel é parcialmente visível, a caminhada em direção a ela deveria começar, no caso em questão, por considerar a supervisão uma atividade que não se exerce apenas dentro da escola. (GADOTTI, 1989, p.110).

Neste panorama político, o SE passa a ser o porta voz da Secretaria de Educação e elo de interação com as escolas. Ao concretizar e efetivar o direito fundamental à Educação para todos e o dever do Estado para com a Educação, a chamada “Constituição Federal Cidadã de 1988” surge como uma alavanca da transformação social e legitima os princípios básicos do ensino no Brasil, conforme

Artigo 205:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A Carta Magna apresenta ainda em seu texto oficial, mecanismos detalhados para garantir o Direito à Educação, princípios específicos da educação básica pública, bem como a previsão de responsabilidades e compromissos do poder público para com a aplicabilidade das diretrizes constitucionais que visem ao desenvolvimento da Educação Nacional, conforme apresentado nos dispositivos do Art. 206, incisos V, VII e VIII:

[...] V- valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na formada lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

[...] VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) (BRASIL, 1988).

Esses direitos imprescindíveis proporcionaram ampla modificação no cenário educacional e uma estruturação de carreira a ser priorizada pelos sistemas de ensino.

1.3 A ação supervisora legitimada nos sistemas de ensino

O reconhecimento da ação supervisora veio na década de 1990, com a ampliação de sua atuação enquanto agente transformador e formador de opiniões, ou seja, um profissional supostamente preparado para introduzir mudanças significativas na educação. A possibilidade de mobilizar as esferas educacionais em busca de autonomia e democratização possibilitou ao Supervisor abertura a novos conhecimentos e participação social na busca de emancipação e reconhecimento, com vistas a ser um profissional desvinculado da conotação “burocrática” e “tecnicista”.

Historicamente, as funções atribuídas ao Supervisor escolar do nível estadual

e federal foram construídas sobre as mesmas bases e no mesmo patamar de conforto, fundamentadas no cumprimento da legislação e das políticas estabelecidas pelos órgãos centrais, responsáveis pela Educação escolar.

Com a promulgação da Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) afirma-se um movimento histórico voltado ao exercício da cidadania. O trabalho de planejamento e as questões de autonomia se fortaleceram pelo discurso legal, atribuindo aos gestores da Educação a incumbência de garantir a participação efetiva dos envolvidos no processo educacional, bem como os objetivos e fins da educação no país.

Quanto ao sistema, compete, aos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) a manutenção, a estrutura e a incumbência do atendimento da demanda com qualidade e equidade. A conquista da valorização e da regulamentação profissional do SE, faz ampliar a participação crítica e ativa dos profissionais da educação, bem como o exercício do diálogo reflexivo, a partir do processo de democratização iniciado no âmbito dos sistemas de ensino.

No âmbito político social, a ênfase na democracia e participação, assim como na gestão democrática, induz aos Supervisores, em geral, abdicar de seu papel centralizador e controlador das práticas e passar a assumir uma posição de indagador e problematizador do processo educacional. Esta mudança passa a exigir uma ação supervisora renovada e de formação constante, a fim de qualificar a sua prática e propagar sua liderança no processo educacional. Pensar sobre o cotidiano e sobre a realidade escolar passa a exigir um reconhecimento teórico prático por parte do Supervisor. Segundo Rangel (1988, p.13-14), a especificidade da ação supervisora visa “a necessidade de uma formação específica para o exercício da Supervisão, incluindo nessa formação, os fundamentos, os processos, as competências, assim como a visão ampliada de sua ação”.

Ainda neste contexto, observa-se que a política educacional propagada pela Constituição Federal (CF) prevê diretrizes para os profissionais da Educação, constituído pelo Art. 206, que garante e legitima as funções dos profissionais da educação. A LDB - Lei nº 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, define melhor estes princípios constitucionais, respaldando a formação destes profissionais, que inclui o SE, conforme Artigo 64:

Art.64. A formação de profissionais de educação para administração,

planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum Nacional (BRASIL, 1996).

A legislação ratifica o expresso na CF e assegura, ainda, a implantação de planos de carreira que valorizem os profissionais da Educação, incluindo direitos de períodos remunerados destinados a estudos, progressão e promoção funcional, ingresso por concurso público e valorização da experiência docente como pré-requisito para todos os cargos de suporte pedagógico (BRASIL, 1996).

Emerge neste cenário, uma tendência de valorização da ação supervisora participativa, em detrimento das funções de fiscalização e controle que estiveram presentes por longos anos no conceito de supervisão. Neste salto histórico de “suposta” estrutura educacional comprometida com a democratização do ensino e mobilização dos Conselhos, as mudanças tendem a ocorrer de forma crítica e reflexiva na prática dos envolvidos neste processo. Os profissionais responsáveis pelo suporte à Educação tendem a buscar um diferencial para intervir nestas relações que ocorrem na sociedade e, sobretudo nos patamares educacionais, na tentativa de legitimar o que se propõe a legislação.

No exercício profissional específico do SE, e nas tarefas de oferecer suporte pedagógico e ao mesmo tempo atender às proposituras da política do sistema educacional, muitas vezes este profissional acaba assumindo um papel de submissão ao poder, o que fragiliza a sua ação e inviabilizando um crescimento profissional.

Considerando esta definição na atuação do profissional SE, sua prática comumente se mescla nas funções de “supervisionar” e “inspecionar”. O questionamento sobre o perfil e o desempenho profissional do SE é considerado uma constante na conjuntura educacional. O processo de democratização do ensino deveria ampliar a participação crítica e ativa destes profissionais e exercitar o diálogo com os sistemas de ensino, numa crescente valorização das funções específicas de cada profissional que oferece este suporte à educação.

No cenário educacional nacional, a função do SE precisa ser despida dos modelos históricos e tipológicos de atuação fiscalizadora e controladora para uma nova ideologia profissional, estabelecendo uma estrutura de trabalho mais autônoma, que retrate uma dinâmica mobilizadora e participe das políticas educacionais do sistema.

1.4 A Supervisão na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo: um referencial

Na perspectiva de Saviani (2002, p. 26), a função de Supervisor Escolar surge:

[...] quando se quer emprestar à figura do inspetor um papel predominantemente de orientação pedagógica e de estímulo à competência técnica, em lugar da fiscalização para detectar falhas e aplicar punições, que esse profissional passa a ser chamado de supervisor.

Para compor o estudo da ação supervisora do Município de Santos, faz-se necessário uma análise da estrutura organizacional da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e do trabalho desenvolvido nas atuais Diretorias de Ensino, considerando que, até o ano de 2005, as escolas públicas do município de Santos tinham dupla supervisão. As escolas eram supervisionadas pelos Supervisores do Estado e do Município e, a Secretaria de Educação do Município esteve por muitos anos subordinada à Diretoria de Ensino do Estado.

Na esfera estadual, o grupo da Supervisão, em nível regional, foi criado a partir da reforma administrativa da Secretaria de Estado, com a função de elaborar um planejamento de implementação da Lei 5692/71 e reorganizar o ensino básico e médio dentro das premissas desta legislação. Surge neste panorama, a normatização da carreira do magistério paulista, com o primeiro Estatuto do Magistério em 1974, atribuindo os cargos de especialistas de Educação e a nomenclatura de Supervisor Pedagógico (MURAMOTO, 1993).

O Decreto Estadual nº 7510/76 reorganizou a Secretaria de Educação do Estado, estabeleceu as atribuições legais setorizadas nas divisões específicas de cargos e de atividades, criou as diretorias de ensino e também as áreas disciplinares de atuação, designadas pela Divisão Regional de Ensino, a desenvolver o processo educacional e melhorar o desempenho do sistema estadual de educação, entre outras competências (SÃO PAULO, 1976).

O Grupo de Supervisores Pedagógicos constituía uma equipe heterogênea com experiências profissionais e formação diferenciada, encaminhado para implantar a reforma sem qualquer atualização técnica ou curso de especialização.

No aspecto político e contextual da Lei 5692/71, a década foi reforçada pela racionalização administrativa e a ideologia desenvolvimentista, em detrimento à democratização do ensino. A falta de lideranças e de oportunidades culturais aos

profissionais de educação propiciou a desarticulação das instituições de ensino. Este panorama sociopolítico deflagrado pela setorização do ensino influenciou a perda de identidade dos profissionais técnicos pedagógicos na mediação de objetivos educacionais e na articulação das escolas com o sistema ou órgão central.

A concepção da ação supervisora a ser desenvolvida no Sistema de ensino do Estado de São Paulo buscava interpretar e orientar a estrutura administrativa e ainda tinha o propósito de viabilizar a operacionalização do sistema e das instituições de ensino de responsabilidade da Secretaria de Educação. A primeira iniciativa de estabelecer um trabalho planejado da ação supervisora se deu em 1977, organizando grupos de trabalho nas respectivas Delegacias de Ensino. No final da década, uma proposta de mudança na estrutura funcional desta divisão, defendeu uma nova organização que permitiria a amplitude da atuação supervisora (HUET, 1993), com as inovações:

- indicação das coordenadorias do interior do estado e da grande São Paulo para assumirem o papel de supervisionar os aspectos físicos, pedagógicos e materiais das instituições de ensino;
- instituição de regimento interno para as delegacias de Ensino;
- realização de concurso para o cargo de SE;
- elaboração de um regimento interno para cada delegacia de ensino;
- instituição de coordenadorias de estudos formada por especialistas, para a elaboração de guias curriculares, bem como a organização de estratégias para integrá-los no fazer dos professores;
- designação de coordenadores pedagógicos em todas as unidades de ensino.

O primeiro Encontro Nacional de Supervisão foi realizado em outubro de 1978, foi o marco da denominação de Supervisor de Ensino, consolidada no Estado de São Paulo pela Lei Complementar nº 201/1978 que dispunha sobre o Estatuto do Magistério Público (SÃO PAULO, 1978). Nomeados em cargo público desde 1978, por ocasião do primeiro concurso para Supervisores, estes profissionais passaram a formar um grupo de construção histórica, cuja função era atuar nas diferentes modalidades das escolas das redes públicas estaduais, municipais e rede privada. Nesta trajetória composta de erros e acertos, o SE desenvolveu um trabalho com marcas de contradição, reproduzindo a educação pouco crítica somada às perspectivas e ideais de transformação da escola pública (MURAMOTO, 1993).

Os Supervisores de Ensino testemunharam várias reformas do ensino público e em diversas lutas pela democratização, no papel de articulados e de articuladores, com restrita autonomia. Evidencia-se neste contexto, o Primeiro Seminário de Supervisores, criado para que os órgãos centrais ouvissem a voz da Supervisão de Ensino, evento que não surtiu resultados esperados e resultou na queda da Diretoria de Supervisão no final da década (HUET, 1993). Nos anos de 1980, as propostas de reforma do ensino público, os movimentos de discussão e as alterações constitucionais que se desenhavam na Educação do país, refletiam-se na organização dos planos de ensino e na proposta de uma “nova escola” com significado ligado à sua função social.

A partir do ano de 1981, por pressões dos educadores que integravam o magistério do estado de São Paulo, a Secretaria realizou concurso público para a seleção de Supervisores de Ensino com campo de atuação definido por: educação infantil, educação especial, ensino de 1º e 2º grau regular, supletivo e profissionalizante para escolas da rede estadual, municipal e particular. (SAS, 2010)

A complexidade da estrutura do sistema do Estado de São Paulo, composto por seis mil escolas, contribui para a fragmentação do trabalho do Supervisor, e este desafio requer uma ação consciente, global e concreta no diálogo com as escolas e com os resultados do processo educacional. Nos referenciais básicos propostos nesta pesquisa, a tarefa de construção da ação supervisora é considerada uma função macro e micro sistêmica, a ser repensada nos pressupostos de profissionalização e interação.

1.5 Os aspectos históricos e contextuais da Rede Municipal de Ensino de Santos

Ao contextualizar os aspectos da trajetória dos Supervisores de Ensino de Santos e ao recorrer à análise documental, pouca informação foi obtida acerca das leis e de documentos comprobatórios da história da Supervisão de Ensino no Município de Santos. Na perspectiva de trazer elementos sólidos desta trajetória e estruturar um estudo que retrate a constituição profissional dos Supervisores, foi necessária a utilização de outros procedimentos de pesquisa delineados por depoimentos de sujeitos que compunham o quadro de Supervisores, na época da criação dos cargos.

Na elaboração deste histórico foi priorizada a fala de duas Supervisoras

aposentadas, fonte viva de informações, que geraram a busca documental de aspectos originários da carreira do magistério e da Supervisão de Ensino como tema focal. As contribuições das falas das Supervisoras⁵ de Ensino aposentadas, Aliete Vieira Cruz Gomes e Margarida Bezzi, retrataram e apontaram dados relevantes das origens da Supervisão de Ensino de Santos, que no texto estão identificadas como Declarante 1 e Declarante 2, respectivamente.

Na composição deste estudo das origens do cargo, ambas iniciaram carreira como professoras estagiárias e suas trajetórias na rede apontam semelhanças e divergências temporais e estruturais que culminaram na atuação do cargo de SE. Estas profissionais dedicaram-se exclusivamente à rede do Município até a aposentadoria. O Quadro 2 traz um registro linear dos cargos e funções que ocuparam, sendo que ambas também atuaram em períodos distintos, na Secretaria de Educação, fato não apontado no Quadro, que apresenta um panorama do percurso de carreira das Supervisoras aposentadas entrevistadas.

Quadro 2 - Trajetória das Supervisoras entrevistadas

Cargos Decla- Rantes	Profa. Estagiária	Profª Efetiva	Cargos de Especialista	Inspetor	Supervisor	Outros cargos ocupados
1	1959	1963 Canto orfeônico – 1963	-----	Inspetor de Canto Orfeônico 1968	Supervisor Pedagógico Educação Musical 1975	Chefe de Depart.de Educação Infantil
2	1958	1967 Primária	1972 Coord. Pedagógica 1973 Diretora	-----	Supervisor Pedagógico 1979	Chefe do DRH da Secretaria

Fonte: Entrevistas com as Supervisoras Aposentadas - Organização da autora

De acordo com os depoimentos, os cargos do Departamento de Educação já existiam, porém as nomeações eram realizadas por indicação e decreto do Sr. Prefeito, excetuando a nomeação de Professora que sempre fora realizada por concurso de ingresso. Conforme fala da Declarante 1:

[...] Em 1963 teve um Projeto de Lei pelo Prefeito José Gomes para criação de cargos para professoras de Educação Musical, mais ou menos, eram uns 10 cargos, não, 5 cargos. E aí houve - como é que se diz - um concurso para nomeação dessas professoras e tinha um cargo de inspetor que era nomeado

⁵ As Supervisoras aposentadas entrevistadas autorizaram a publicidade de suas identidades e trajetórias relatadas.

pelo Prefeito [...]

Foi na mesma década, em 1968, que surgiram outros cargos de Inspetores, a serem ocupados por professoras efetivas da rede. Segundo a Declarante 1, a nomenclatura destes cargos era: Inspetor de Educação Física, Inspetor de Canto Orfeônico⁶ e Inspetor de Ensino Elementar⁷, designado a cuidar do ensino primário elementar, que ainda na fala da Declarante 1 “E o comum, o pedagógico... Que não era pedagógico era “inspetor de ensino”. Porque nessa época só existia o primário, entendeu?”. As escolas eram compostas por professores e diretores designados por critérios do Prefeito, visto que não se exigia nenhum pré-requisito para o provimento do cargo de Diretor, exceto o curso Normal, também exigido aos professores nomeados. Algumas especializações eram priorizadas como: cursos de canto, de instrumento musical ou de Educação Física, que diferenciavam a formação de algumas professoras primárias e, este diferencial era considerado na opção do Prefeito, além da opção política dominante no setor público.

Já a década de 1970 foi marcada por uma nova conjuntura administrativa da Secretaria de Educação com a Lei Municipal 3968/75, o que antes fazia parte do grupo de serviço da Educação e Cultura. A Lei de 12 de agosto de 1975 trazia em seu texto a transformação de cargos existentes e a criação de novos cargos na composição estrutural da Secretaria de Educação (SANTOS, 1975).

A Declarante 1 relatou que teve o seu cargo de Inspetora de Canto Orfeônico transformado para Supervisora Pedagógica de Educação Musical, pelo referido Decreto. A lei estabeleceu ainda a quantidade de cargos, condições de acesso e pré-requisitos para o provimento dos cargos, incluindo o de Supervisor Pedagógico, conforme descrito:

- Supervisor Pedagógico – 15 cargos (nove criados e seis transformados);
- Supervisor Pedagógico de Educação Física – 1 cargo;
- Supervisor Pedagógico de Educação Musical – 1 cargo;
- Supervisor Pedagógico de Ensino especializado – 1 cargo.

⁶ Inspetor de Canto Orfeônico – Cargo do quadro permanente da Prefeitura Municipal de Santos, criado pela Lei municipal nº 2739 de 1963, desenvolvido com o objetivo de supervisionar as atividades dos alunos, de aperfeiçoamento e técnica de canto, despertar o senso rítmico e o gosto artístico.

⁷ Inspetor de Ensino Elementar – cargo do quadro permanente da Prefeitura Municipal de Santos, criado para supervisionar o ensino elementar, primeiro estágio da educação escolar ou antigo primário.

O Decreto Municipal sequencialmente publicado de nº 4652/75 (SANTOS, 1975) normatizou os grupos de classes da Secretaria de Educação e estabeleceu as descrições sintéticas de tarefas atribuídas, inclusive para os cargos em comissão. A legislação em pauta foi encontrada por meio de contato com a Biblioteca Jurídica da Prefeitura de Santos e sem a possibilidade de cópia dos documentos, optou-se pela extração de partes copiadas para ilustrar o conteúdo deste histórico. Para exemplificar a primeira proposta de atuação dos Supervisores do Município, o Decreto mencionado elabora um descritivo da função e exemplos de tarefas típicas atribuídas ao cargo:

Classe: Supervisor pedagógico

Descrição Sintética: Observar, diagnosticar, coordenar e supervisionar as funções técnicas, funções administrativas e funções sociais das escolas sob sua responsabilidade.

Exemplos típicos de tarefas: Realização de investigação da realidade educacional de sua zona: planejamento cooperativo do trabalho de supervisão que se propuser realizar; supervisão das atividades do corpo docente, técnico e administrativo das escolas sob sua responsabilidade; supervisão do desenvolvimento dos programas de treinamento do corpo docente, técnico e administrativo e social da escola; aplicação inteligente dos princípios das relações humanas nas diferentes atividades de trabalho com os componentes envolvidos no processo educacional; promoção de aperfeiçoamento sistemático da equipe de trabalho; apresentação, juntamente com o Diretor, dos professores novos ao corpo docente e técnico da escola; reforçar as informações da direção, quanto à filosofia da escola; dar sugestões quanto a maneira de vencer dificuldades no trabalho no setor administrativo, responsabilizar-se na esfera de sua competência, pelo cumprimento do regimento da escola e de toda a legislação que atinja o setor de supervisão; controle e manutenção da documentação sobre a vida pedagógica da escola; executar outras tarefas afins (SANTOS, 1975).

Na observação desta primeira proposta de normatização da ação supervisora da década de 1970, pode-se identificar a diversidade de atribuições, exigências e responsabilidades que vêm sendo absorvidas pela Supervisão de Ensino. Porém há de se questionar a falta de formação e autonomia que interferem até hoje na atuação e na prática dos Supervisores pesquisados.

Com a expansão da rede de ensino, somada às exigências legais da atualidade, há de se questionar o papel do Supervisor e das suas responsabilidades que influenciaram conceitualmente na ação supervisora ao longo dos anos.

Na reforma educacional marcada pelas concepções da LDB 5692/71, a educação municipal não era autônoma e se manteve subordinada às diretrizes

emanadas pelo Estado. A partir do ano de 1978, a Lei Municipal nº 4182/78⁸, que propôs uma nova reforma estrutural da Secretaria de Educação Municipal, criou também as classes dos cargos da carreira, a qualificação básica e os requisitos de acesso ao cargo de Supervisor (SANTOS, 1978).

Essa legislação, além de tratar de forma específica cada cargo, fez distinção de níveis de vencimentos, preconizando a divisão de tarefas e de classes, refletindo a ideia tecnicista latente na política do país. Nos depoimentos registrados, a Declarante 2 revela que foi uma das primeiras a assumir a substituição do cargo de Supervisor Pedagógico, no primeiro concurso de acesso.

O primeiro Estatuto do Magistério Municipal, regido pela Lei Federal nº 5692/71, foi criado na administração do Sr. Antonio Manoel de Carvalho, na gestão do Professor Edésio Del Santoro na Secretaria de Educação, pela Lei nº 4183, publicada em 04/05/1978. O Estatuto em pauta foi composto de 97 Artigos que incluíam a organização da rede, do quadro do Magistério, diretrizes de remoção, direitos e deveres e as atribuições específicas de cada cargo, conforme descrito no Art. 2º (SANTOS, 1978):

Artigo 2º - São atividades do magistério, para efeito deste Estatuto, as atribuições do professor e as do especialista de educação que, direta ou indiretamente vinculados à escola, planejam, orientam, inspecionam e supervisionam o ensino.

Considerando a trajetória linear da carreira, esse momento histórico de organização e estruturação da Educação Municipal abriu portas para se pensar e institucionalizar o primeiro Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos, a Lei nº 4183/78, publicada em 04 de maio de 1978, que veio estruturar e regulamentar a carreira, cargos, funções e atribuições dos profissionais de educação da rede municipal de ensino.

Quadro 3 – Dos Cargos de Supervisor no primeiro Estatuto do Magistério

Nomenclatura do cargo	Qualificação	Requisito de acesso
Supervisor pedagógico	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, com habilitação específica em Supervisão escolar.	Ocupantes dos cargos de Diretor de Escola de Educação Infantil, de 1º Grau, de Educação Especial e de 1º e 2ºs Graus.

⁸ Anexo A – Definição dos cargos da carreira do magistério municipal no 1º Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos. (SANTOS, 1978, Art. 7º)

Supervisor pedagógico Educação Infantil	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, com habilitação específica em Supervisão escolar e especialização em Ed. Infantil.	Ocupantes dos cargos de Diretor de Escola de Educação Infantil, de 1º Grau, de Educação Especial e de 1º e 2ºs Graus.
Supervisor pedagógico Educação Física	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, com habilitação específica em Supervisão escolar e licenciatura em curso superior de Educação Física.	Ocupantes dos cargos de Diretor de Escola de Educação Infantil, de 1º Grau, de Educação Especial e de 1º e 2ºs Graus.
Supervisor pedagógico Educação Artística	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, com habilitação específica em Supervisão escolar e licenciatura em curso superior de Educação Artística.	Ocupantes dos cargos de Diretor de Escola de Educação Infantil, de 1º Grau, de Educação Especial e de 1º e 2ºs Graus.
Supervisor pedagógico	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, com habilitação específica em Supervisão Escolar	Ocupantes dos cargos de Diretor de Escola de
Educação Especial	Licenciatura em curso superior de Pedagogia, específico em Educação Especial.	Educação Infantil, de 1º Grau, de Educação Especial e de 1º e 2ºs Graus.

Fonte: Lei Municipal nº4183/1978 – Organizado pela autora

A década de 1970 foi marcada pelas inovações e movimentos de reestruturação do ensino e também pela formação em nível superior para profissionais da educação da época. Os discursos de uma educação emancipatória eram, em verdade, uma prerrogativa para que as decisões emanadas pelos órgãos centrais fossem legitimadas pelos profissionais da Educação, os chamados Especialistas. O controle e a ideologia dominante da década que privilegiou os aspectos quantitativos do ensino buscaram implantar uma neutralidade técnica na Educação e nos modelos pedagógicos reproduzidos.

Porém, o controle e a neutralidade não resistiram aos movimentos que se formavam por meio das organizações e de associações sindicais, que se estruturavam para discutir e questionar as políticas educacionais vigentes. O histórico do Município de Santos esteve sempre muito próximo do histórico do Estado de São Paulo, quanto a criação de cargos, concursos públicos, normas, estatutos e em movimentos da política educacional articulada.

1.6 O SE na construção histórica da educação do município de Santos

O primeiro concurso de acesso⁹ para Especialistas de Educação se deu no

⁹ Concurso de acesso – concurso constituído de provas e títulos para preenchimento dos cargos efetivos de Especialistas I, II e III do Quadro do Magistério Público de Santos. De acordo com os Estatuto vigentes (1978 e 1992), poderiam concorrer ao acesso somente os Professores efetivos da rede municipal de ensino de Santos, com regras estabelecidas pelos Editais publicados oficialmente. Extinto em 2012, com a publicação do atual Estatuto.

mesmo ano da publicação do primeiro Estatuto do Magistério de Santos.

O Edital de concurso nº 14/79, publicado em 18 de janeiro de 1978, estabeleceu que os concorrentes ao cargo de Supervisor Pedagógico deveriam ter a formação em Administração Escolar ou a Licenciatura Plena em Pedagogia, além da experiência mínima de 10 anos no magistério Público Municipal.

Na fala da Declarante 2 “Eram poucas Supervisoras e os blocos eram grandes e todos os Supervisores ingressantes faziam cursos de reciclagem para aprender as atribuições dos cargos e suas tarefas específicas”. Apesar de constituir um grupo pequeno, muitas eram as ações de responsabilidade do Supervisor Pedagógico, conforme orientava o inciso VI do Artigo 64 - Estatuto do Magistério Público de Santos (Santos,1978).

Art. 64 – Aos titulares de cargos docentes e de especialistas de Educação ficam conferidas as seguintes atribuições:

[...] **VI – SUPERVISOR PEDAGÓGICO**

- a) realizar investigações da realidade educacional na área de sua jurisdição;
- b) planejar cooperativamente o trabalho de supervisão que se propuser a realizar;
- c) supervisionar atividades do corpo docente, técnico e administrativo das escolas sob sua responsabilidade;
- d) supervisionar programas de treinamento do corpo docente, técnico-administrativo e social da escola, empenhando-se na promoção do aperfeiçoamento sistemático da equipe de trabalho;
- e) aplicar inteligentemente os princípios de relações humanas nas diferentes atividades de trabalho com os componentes envolvidos no processo educacional;
- f) assistir tecnicamente o Diretor, o Coordenador Pedagógico, o Orientador Educacional na elaboração do Plano Escolar;
- g) compatibilizar e orientar os projetos das áreas administrativas e técnico-pedagógicas da Unidade Escolar;
- h) zelar pela integração do sistema escolar, orientando e acompanhando, avaliação e controle das proposições curriculares;
- i) orientar assistência pedagógica visando á constante racionalização do trabalho e melhoria qualitativa do ensino;
- j) participar de projetos da pesquisa que objetivem maior rendimento da aprendizagem;
- k) analisar dados da real situação do processo técnico educativo e propor medidas para o seu aprimoramento e correção de eventuais deficiências;
- l) elaborar instrumentos adequados para a sistematização de informações, garantindo o fluxo recíproco entre a Unidade escolar e a Secretaria de Educação;
- m) cumprir e zelar pelo cumprimento dos dispositivos estabelecidos no Regimento Escolar, bem como das normas e diretrizes emanadas da Secretaria da Educação;
- n) apresentar relatórios periódicos de suas atividades, com análise dos resultados obtidos;
- o) executar tarefas afins quando solicitado, ou quando o serviço exigir (SANTOS, 1978).

De acordo com a fala da Declarante 2 sobre a ação supervisora “O Supervisor

também assistia às aulas e realizavam uma enquete do que os professores precisavam, por exemplo: mapas, livros, material diverso”. Complementou ainda “Fazíamos de tudo, desde prontuários na Secretaria, documentação pedagógica, atas de reuniões, livros, registro de notas, históricos, etc.”.

Neste contexto marcado por movimentos e inovações educacionais, foi implantado o primeiro Regimento das escolas do “antigo 1º Grau” do Município, foi elaborado pela Secretaria de Educação e Cultura de Santos e aprovado pelo Decreto Municipal nº 5892/81, que trazia as concepções da LDB vigente para as escolas denominadas de 1º Grau, com atendimento à demanda de 07 a 14 anos. Tratava das orientações curriculares, de atendimento, de conceitos de avaliação, além de diretrizes de regime de trabalho e atribuições para todos os segmentos da Educação, incluindo direitos e deveres de todos os envolvidos do processo educativo (SANTOS, 1981).

Apesar de configurar um documento completo de orientação para a rede de ensino, não mencionava a figura do Supervisor, por ser um profissional alocado na Secretaria. O contexto tratava das normativas e atribuições específicas da estrutura de técnicos lotados nas escolas, composta por: Direção de Escola - Assistente de Diretor e Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional. O documento publicado pelo Decreto nº 5892/1981, apesar de não retratar as atribuições do SE, submetia orientações pedagógicas e administrativas à análise de “autoridades competentes”, que subtendia responsabilidades profissionais do Supervisor.

Nos anos sequenciais às publicações do primeiro Estatuto e Regimento, um concurso de ingresso para professores de todos os níveis, foi o marco da expansão da rede Municipal de Ensino. A valorização das provas e dos títulos foi marcante para a renovação de profissionais nas escolas públicas do Município. Muitos profissionais foram nomeados a partir de 1984 e aqueles não aprovados, que atuavam como substitutos, foram substituídos por novos professores. A abrangência da rede também abriu novas atribuições para a Supervisão de Ensino, que passaram a ter a função de atuar oficialmente em qualquer modalidade de ensino.

1.7 Os caminhos de constituição profissional até a atualidade

Na perspectiva de dar continuidade ao histórico da Supervisão do Município,

a hipótese de buscar documentos que oferecessem maiores detalhes do período referente a meados dos anos 1980 e a década de 1990 não repercutiram consideráveis mudanças. Em 1992, uma nova versão do Estatuto do Magistério, a Lei Complementar nº 65/92 foi promulgada, traçando diretrizes educacionais fundamentadas pelos princípios da nova Constituição Federal, num momento de turbulência da expansão do ensino e das discussões sobre a democratização da escola, melhoria do padrão de qualidade, igualdade de acesso e as novas tendências pedagógicas. Neste aspecto, a Declarante 2 relata a proximidade do SE com a escola “nossa finalidade era ficar nas escolas, eu me sentia uma aliada delas, um membro integrante da equipe”.

Algumas questões latentes nas discussões da Educação do país foram contempladas neste novo Estatuto, garantindo uma proposta inovadora de garantias e direitos de jornadas aos professores e suporte pedagógico. A composição do Quadro do Magistério Público Municipal ficou constituída pelas classes de cargos de docente e de Especialistas de Educação – pedagogos que exercem funções de gestores escolares, de provimento efetivo, escalonados conforme inciso II do Art. 5º, das Classes de Especialistas:

[...] II – Classes da carreira de Especialista de Educação:

- a** – Especialista de Educação I – Assistente de Direção, Orientador Educacional e Coordenador Pedagógico;
- b** – Especialista de Educação II – Diretor de Unidade Escolar;
- c** – Especialista de Educação III – Supervisor de Ensino.

A nomenclatura atual Supervisor de Ensino, teve início com este Estatuto, com uma função de elemento mediador entre a Secretaria de Educação e as escolas da rede. Nesta tomada de sentido e significados do cargo, fica o questionamento sobre a ocupação do espaço político educacional nas discussões sobre a educação transformadora propagada no percurso histórico que antecedeu a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996). Na opinião da Declarante 2 sobre as mudanças ocorridas na ação supervisora: “não acho que a função mudou o que mudou foram as orientações dadas a elas, se forem bem orientadas, as Supervisoras são muito úteis e necessárias às Escolas”. A declaração faz referência à importância deste profissional no cenário escolar e provoca reflexão acerca do seu papel, muitas vezes, desconsiderado ao longo da história.

Quanto ao processo de busca documental, considerando os registros do livro

de atribuição arquivado na Coordenadoria de Supervisão, foram identificados dados a partir de meados da década de 1990. O grupo era constituído por doze profissionais que representavam um número pequeno para supervisionar uma rede de ensino em ritmo de expansão.

As políticas de governo dessa década foram marcadas pela necessidade de instituir reformas respaldadas pela ideia de aperfeiçoamento e democratização, influenciadas pela organização e propagação de princípios neoliberais do país. Este discurso teórico político, instalado também em outras áreas, veio difundir a proposta de racionalizar a administração pública, propondo um olhar de 'resolução dos problemas' para sobre a gestão.

As concepções da nova LDB – Lei 9394/96, trouxe uma nova perspectiva de ação supervisora, despida do cunho autoritário, apresentando-se como instrumento de mudanças e intérprete das necessidades da realidade escolar, dada a ênfase na democratização do ensino e nos conceitos sobre gestão escolar.

De forma relevante, Silva Júnior (1986, p. 21) já fazia críticas que culminaram com os desafios de democratização do ensino proposto pela nova LDB:

Manifestando o antagonismo entre os que dirigem e os que ensinam, encarregam-se os Supervisores, via de regra, de restaurar a hegemonia da administração. Comportam-se assim, em sua esfera de ação, de acordo com as regras de nossa organização social, associando força e consenso em favor da continuidade da dominação.

Por conta deste discurso, novos desafios foram introduzidos na rotina do Supervisor, flexibilizando tarefas que não se esgotavam na escola, com as funções específicas de atendimento às diretrizes e interesses da administração pública do município e atenção às demandas de cada unidade escolar.

Um ordenamento advindo das Diretrizes da Lei nº 9394 (BRASIL,1996), propôs que Estados, Distrito Federal e Municípios organizassem os seus sistemas próprios, em regime de colaboração e coordenação de esforços. A Resolução do Conselho Estadual de Educação - CEE nº 11/97 e Indicação nº 10/97 preveem a organização dos sistemas municipais de ensino e definem orientações para esta descentralização. A visão de autonomia proposta pela legislação dispõe sobre a transferência de responsabilidades, porém não atribui autonomia absoluta aos municípios e sim uma proposta de harmonização, integração e articulação entre os entes federados. Legitimados pelas diretrizes do Artigo 11 da Lei nº 9394/96 – LDB,

permite que cada município se organize para instituir um sistema próprio:

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I -organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental permitido a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Enquanto era discutida a perspectiva de um sistema próprio no Município de Santos, a Supervisão nas escolas era realizada em duplo sistema, ou seja, supervisionadas pelo Estado e, também, por Supervisores da rede municipal. A situação sempre foi compreendida de forma unilateral, sendo designado à supervisão do Estado cuidar de quesitos legais de atendimento à legislação e a fiscalização burocrática de funcionamento.

Na época, a rede iniciou num período de expansão, assim como a composição do grupo de Supervisores, favorecido pela entrada progressiva de profissionais a partir das nomeações por concursos de acesso para Especialistas de Educação realizados no ano de 1996 e 1999, sendo este último pelo Edital nº 04/99 – Especialista de Educação III – SE, publicado no Diário do Município em 31/08/1999.

Desta forma, o final da década de 1990 e o início dos anos 2000 ficaram marcados pela entrada de novos Supervisores, que pressupôs uma ação supervisora, com vistas à autonomia administrativa e pedagógica do sistema. Importante relatar que a manifestação do Município para a constituição do sistema próprio de Educação foi um processo longo, iniciado em 2002, em conformidade com as disposições previstas na LDB.

O progressivo grau de autonomia atribuído à Educação do Município trouxe necessidade de uma ação supervisora centrada nas disposições legais e ainda no olhar detalhado sobre a formação e o perfil deste grupo de profissionais, que se fortalecia entre os anos 2000 e 2004, constituindo-se pela criação de cargos e

nomeações pelo concurso vigente - Edital nº 4/1999.

Em 2005, uma nova reforma administrativa estabelecida pela Lei Complementar nº 542, cria a Coordenadoria de Supervisão, com chefia de um SE do grupo e subordinada ao Gabinete do Secretário. A Lei traz as competências vinculadas à Coordenadoria no Art. 204:

Art. 204 - Compete à Coordenadoria de Supervisão de Unidades Escolares:

I – gerenciar:

a) a aplicação dos planos, programas, projetos e estudos determinados pelo Secretário para execução pelas unidades escolares.

b) o estabelecimento da integração e de instrumentos para fluxo de informações entre a Secretaria e as unidades escolares:

1 – quanto às determinações e prioridades estabelecidas pela Secretaria;

2 – quanto às diretrizes pedagógicas, de planejamento escolar e de Infraestrutura.

II – acompanhar, avaliar e controlar a aplicação das diretrizes conceituais, procedimentais e atitudinais estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação e demais diretrizes da Secretaria.

III – apoiar a equipe técnica e as secretarias das unidades escolares:

a) na interpretação da legislação específica;

b) na adoção das medidas para melhoria da qualidade e produtividade dos serviços.

IV – zelar pela padronização de procedimentos entre as unidades escolares, respeitada a independência de planos e projetos específicos para o alunado da área de atendimento.

V – gerenciar as unidades subordinadas e executar outras tarefas correlatas, a critério do Secretário Municipal de Educação (SANTOS, 2005).

A partir da Coordenadoria, o trabalho do Supervisor ficou mais evidenciado e melhor organizado, visto que passaram a ter uma estrutura de suporte e apoio indispensável à ação supervisora, que passou a ser única e independente da Supervisão do Estado.

Paralelamente, uma proposta federal iniciou a regulamentação da profissão de Supervisor Educacional, pelo Projeto de Lei nº 4412/01, promovendo uma discussão duradoura e polêmica. Mais tarde, por meio do Projeto de Lei nº132/05 oriundo do Congresso Nacional, a discussão avançou, sendo regulamentada somente no ano de 2007 a profissão de Supervisor Educacional.

Neste mesmo ano, coincidentemente, o Sistema de Ensino de Santos foi finalmente normatizado por meio da Lei Municipal nº 2.491, publicada em 19 de novembro de 2007, que também instituiu a Secretaria de Educação como órgão próprio do Sistema de Ensino, redefinindo suas responsabilidades, conforme Artigo 8º:

Art. 8.º - A Secretaria Municipal de Educação é o órgão próprio do Sistema

Municipal de Ensino para planejar, administrar, coordenar, orientar, executar, supervisionar e avaliar as atividades de ensino a cargo do Poder Público Municipal em conformidade com a legislação vigente (SANTOS, 2007).

Com base na criação do sistema próprio, uma nova proposta de Regimento Escolar foi discutida e elaborada junto à Coordenadoria de Supervisão em 2007, tendo em vista a proposta de unificar as modalidades de ensino num documento que tratou da reorganização da demanda, do sistema de avaliação e demais dispositivos que se tornaram obsoletos nos regimentos anteriores, divididos por modalidade de atendimento – Educação Infantil, Educação Especial, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Com tais possibilidades, o Supervisor foi considerado pelo Sistema como elemento chave, com competências específicas e pertinentes para fazer valer a tão desejada autonomia administrativa e pedagógica. Nesta época de criação do sistema autônomo, um documento¹⁰ que delineava as atribuições dos Supervisores de Ensino, foi elaborado com o propósito de orientar o grupo e subsidiar o trabalho.

Neste pressuposto, o compromisso de garantir e acompanhar todos os atos institucionais do sistema de ensino, a nível central, regional e local, passou a constituir um referencial para a autorização de cursos, de planos, avaliação da qualidade do ensino e também de orientação da gestão das Unidades de Ensino. A abrangência do recém instituído sistema de ensino e as responsabilidades atribuídas à Secretaria de Educação do Município promoveram visíveis alterações no campo de atuação dos Supervisores, responsabilizados pela validação e legitimação das atribuições auferidas ao órgão central, conforme identificado nos parágrafos do Artigo 11 da mesma lei:

§ 1.º - O Plano Escolar, a Proposta Pedagógica, o Regimento Escolar e as disposições legais pertinentes à educação escolar da União e do Município constituir-se-ão no referencial para a autorização de cursos, avaliação da qualidade e fiscalização das atividades das unidades do Sistema Municipal de Ensino, de competência da Secretaria Municipal de Educação.

§ 2.º - As instituições privadas de ensino, particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas que oferecem educação infantil deverão ser credenciadas, autorizadas e supervisionadas pela Secretaria Municipal de Educação, segundo diretrizes emanadas do Conselho Municipal de Educação (SANTOS, 2007).

¹⁰ Anexo B – Descrição sumária do cargo de Supervisor de Ensino, atribuições e atividades - documento interno elaborado pela Secretaria de Educação à época da institucionalização do Sistema de Ensino Municipal.

Nos anos que seguiram, foram criados mais cargos, tendo em vista a autonomia do sistema e a prioridade de composição de um grupo de Supervisão capaz de dar conta de oitenta Unidades Municipais, cerca de cinquenta escolas privadas de Educação Infantil e ainda as entidades filantrópicas de Educação Infantil e Especial que somavam cerca de sessenta Unidades escolares de atendimento.

Ao se esgotarem os dados obtidos sobre a trajetória da Supervisão de Ensino observou-se que estes registros proporcionaram um panorama histórico da Educação de Santos, constituindo um registro relevante e necessário à afirmação da ação supervisora, pois como bem destaca Saviani (2002, p. 37):

[...] o desafio fundamental que se põe para a supervisão educacional, hoje, extrapola a esfera especificamente pedagógica, situando-se na contradição central da sociedade moderna que, por um lado, desenvolve numa escala sem precedentes as forças produtivas humanas e, por outro, lança na miséria mais abjeta contingentes cada vez mais numerosos de seres humanos.

Nos processos interativos e articuladores em que se desenvolvem a ação supervisora, destaca-se a ampliação da consciência do contexto histórico-social para a solução de problemas prementes das Unidades de Ensino, da intensificação da liderança na gestão e da viabilidade de mudanças pertinentes ao desenvolvimento de políticas educacionais.

O tema central deste estudo, ancorado na ação supervisora como mediadora na construção identitária da escola e no fortalecimento da autonomia do sistema, apresentará no próximo capítulo, os aspectos teóricos que permeiam as dimensões de atuação do SE. É importante ressaltar que na sociedade atual da informação, onde se amplia o potencial de transmissão de conhecimentos, o profissional Supervisor ainda busca profundas mudanças no redimensionamento de sua ação e na transformação de sua prática.

No capítulo a seguir, pretende-se expor uma análise da sua atuação e trazer os elementos teóricos que evidenciem a compreensão da ação supervisora a partir da sua trajetória e das dimensões apresentadas neste estudo, conduzindo a uma visão mais abrangente rumo a sua constituição profissional.

CAPÍTULO II - O CONTEXTO TEÓRICO E PRÁTICO DAS DIMENSÕES DA AÇÃO SUPERVISORA

Considerando que o foco da pesquisa compreende a identificação da ação supervisora no cenário educacional, este capítulo propõe delinear e refletir sobre os aspectos desta ação, inseridos contextualmente nas dimensões: normativa, formativa e pedagógica. Ao analisar a evolução da prática do Supervisor de Ensino e o perfil deste profissional, há de se considerar algumas abordagens de sua trajetória que contribuíram para traçar um olhar sobre sua ação no cenário educacional.

2.1 Um olhar sobre a ação supervisora

A princípio, considera-se fundamental identificar os aspectos e características do perfil profissional do SE e sua própria compreensão acerca dos paradigmas arraigados na construção histórica do seu fazer na Educação.

Apesar da inegável trajetória profissional do SE, marcada pelo caráter fiscalizador e controlador, a ação supervisora se reveste de uma bagagem positiva e uma visão “macrosistêmica” que pressupõe o desenvolvimento de um olhar crítico e autônomo, desejável ao seu desempenho profissional.

Observa-se que, na formação e na constituição profissional da Supervisão prevaleceram aspectos técnicos coerentes com uma visão de mundo mais conservadora, em detrimento de uma perspectiva transformadora. Os significados intrínsecos da ação supervisora passam historicamente pelo Programa de Assistência Brasileira Americana do Ensino Elementar (PABAE) na década de 1950, no qual a definição dos objetivos de sua ação possibilitou introduzir técnicas e métodos para a educação primária, criar material didático e equipamentos para a educação e ainda selecionar professores com base na competência e conhecimento, com visto no primeiro capítulo.

Não fica difícil compreender as razões pela qual o perfil deste profissional percorreu caminhos tortuosos e foi se instituindo como reprodutor das políticas do sistema e fiscalizador do trabalho educativo. Também a visão tecnicista das décadas subsequentes (1960 - 1970), apesar de elevar a formação do pedagogo em nível superior, continuou a reproduzir o controle da ação supervisora, subestimando os valores da educação e dando ênfase à ideologia de produção. No ato de controlar ou

inspecionar as atividades realizadas por pessoas em nível hierárquico inferior, a ação supervisora vislumbra um momento de reflexão e de crescimento e, é nesta abordagem do fazer e do saber dos Supervisores, que este capítulo se apresenta.

Explícita ou implicitamente não há como desvincular a educação dos aspectos históricos e globais da sociedade e da concepção de mundo. O contexto acelerado de mudanças culturais, sociais e tecnológicas que se apresentam na sociedade atual causa impacto no cerne das instituições escolares, criando outras demandas e exigindo novas competências dos profissionais da educação, que inclui o SE que faz a ligação entre o Sistema de Ensino e as escolas, atribuindo a este, novas compreensões de sua prática.

Na projeção dos dispositivos legais definidos na Constituição Federal e na Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – emergem pressupostos da transformação social e gestão democrática que, em contrapartida, passaram a exigir maiores responsabilidades, transparência e poder de decisão dos sistemas de ensino. As adequações de normas providas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) abriram novas possibilidades para a supervisão dos estabelecimentos de ensino e novos parâmetros para a atuação dos Supervisores.

Com vistas à implantação de normas e diretrizes emanadas desses Conselhos, foi inegável o esforço das redes de ensino para se adequarem à nova legislação, pois a LDB abriu espaço para que os regimentos próprios de cada ente federado pudessem deliberar sobre suas próprias incumbências e abrangências no cerne do processo educacional. As medidas adotadas pelas diretrizes da Lei 9394/96 consolidaram políticas educacionais passíveis de operacionalizar novos modelos de gestão escolar e de propor um diálogo preocupado com as desigualdades, as exclusões, a aprendizagem significativa e, conseqüentemente, a transformação da educação do país. Preconizando aspectos da gestão democrática, esta reorganização e reforma dos modelos educacionais, permitiu delinear um perfil de supervisão mais participativo e articulador. A LDB é a afirmação dessa discussão quando aponta nos Artigos 14 e 15 que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto

pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Porém, com o lento desenvolvimento da educação brasileira, as conquistas destes aspectos legais ainda se encontravam minimizados e preteridos pelas práticas, por teorias reprodutivas e pela ausência de participação coletiva. Quem acredita e persiste em encontrar caminhos e possibilidades de legitimar a própria história na educação, assume a necessidade de refletir a própria prática e priorizar um olhar atento na ação e nas dimensões que se fazem presentes.

Na perspectiva transformadora, a atmosfera instituinte reacende as esperanças nas experiências coletivas e inovadoras enquanto possuidoras de um valor especial; este seria a troca de saberes, pensamentos e expectativas, que, partindo de interesses subjetivos, tornam-se coletivos por estarem entrelaçados em uma história comum (EVANGELISTA; FREIRE, 2011, p.80).

Considerando que toda história pressupõe uma perspectiva de transformação e um caminho reflexivo sobre as questões latentes no panorama da educação, os Supervisores sediados nos órgãos que realizam a supervisão em nível local ou regional seriam os profissionais mais indicados a tecer um olhar crítico acerca da realidade e apresentar-se como mediador e articulador das políticas educacionais. Cabe ainda ressaltar que, a abordagem da ação supervisora num contexto histórico, possibilitou a consciência do seu papel atual que exige um grupo supervisivo mais antenado e participativo nas transformações do processo educativo.

É oportuno trazer nesta significação da ação supervisora algumas dicotomias atreladas ao fazer do Supervisor no contexto dos sistemas de ensino. No estado de São Paulo, as funções sempre estiveram relacionadas ao próprio cargo alocado nas Diretorias de Ensino com a propositura de supervisionar e subsidiar o trabalho das escolas vinculadas ao sistema estadual. Já, nos demais estados do país, a ação supervisora comumente aparece com cunho estritamente pedagógico, ou seja, como “função” atribuída a um professor cujo papel é subsidiar as atividades pedagógicas dos professores de uma ou mais escolas. Como Lück (2007) atribui ao Supervisor escolar “competência dinamizar e assistir na operacionalização do sentido do processo

educativo na escola”.

2.2 Delineando o perfil: Quem é o profissional Supervisor de Ensino?

Na proposta de se discutir o perfil profissional do Supervisor no contexto deste estudo, há de se considerar as ambivalências e contradições que permeiam as concepções sobre o cargo, e a proposta de análise em nível local (Secretaria de Educação do município de Santos).

Como foi delineado no primeiro capítulo deste estudo, o SE é um profissional que, no contexto histórico brasileiro, absorveu um perfil marcado por características que passaram da rigidez e controle, seguido de características técnico-burocráticas de reprodução de poder e, ainda, responsabilizado pela produtividade, eficiência e pela qualidade do ensino. Na transitoriedade mencionada no trajeto histórico do Supervisor, pode-se identificar um profissional que buscou aperfeiçoar a sua visão, ampliando a leitura e compreensão acerca da realidade educacional em que atua.

Observando as peculiaridades deste profissional, é possível identificar diferentes enfoques dominantes no percurso histórico da ação supervisora:

- **Visão tecnicista** – marcada pela eficiência em garantir as metas propostas pela mentalidade dominante;
- **Visão de ruptura** – marcada pela inserção de teorias críticas e pelos discursos de liberdade de consciência e de parceria no processo educacional;
- **Visão do conhecimento** – marcada pelo discurso da busca de si e do conhecimento específico da área, em oposição ao caráter autoritário.

Estes enfoques pontuam a trajetória do SE e merecem destaque para a compreensão das possibilidades da ação supervisora e desafios atrelados ao crescimento profissional.

Apesar do crescente diálogo democrático que envolve a característica atual dos Supervisores de Ensino, muitos Diretores ainda se mostram constrangidos com a presença deste profissional em suas escolas e pelas exigências de alguns, quanto à organização do trabalho burocrático e pedagógico, atribuindo um retrocesso à tendência evolutiva da ação supervisora.

Refletindo sobre o perfil do Supervisor, Libâneo (2002, p. 35) refere-se a esse profissional como “um agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor”, assumindo responsabilidades no desenvolvimento político e pedagógico das unidades do sistema educacional.

Na tentativa de responder às exigências deste novo perfil profissional, é necessário pontuar que a formação do SE foi preconizada de um caráter funcionalista, observando-se uma tendência de formação intencionalmente estruturada para um modelo institucional. Já Nogueira (1989, p. 40) trazia a fala presente nas décadas de 70 e 80, que repercute até hoje na formação e trajetória destes profissionais, conforme esclarece:

Tendo recebido uma formação acrítica e aparentemente apolítica, preparado para exercer uma função apolítica, o Supervisor Educacional, ao caminhar no cotidiano de sua prática educativa, em sua trajetória de educador reprodutor do sistema instituído, vive a contradição, apreende a totalidade da sua ação educativa, como função técnica e função política.

Tendo como ponto de partida que a história do SE não é considerada progressista, faz-se necessário uma constante reflexão acerca dos discursos reproduzidos sobre a ação supervisora. A sua função técnica foi legitimada pela formação específica e pelas experiências atribuídas aos cargos de Gestão e na atuação da Supervisão, bem como pelas habilidades desenvolvidas na sua trajetória, que contribuíram para que tivessem uma visão sistêmica do processo educacional. É possível relatar que a figura do SE foi se constituindo historicamente pelas necessidades da sociedade e pelas exigências dos sistemas de ensino.

Diante das mudanças decorrentes da globalização e das demandas educacionais que envolvem todos os setores da sociedade, exigem-se novos modos de atuar na realidade. Considerando que o território mundial ficou mais integrado e passou a influenciar os modos de pensar e de agir dos profissionais da educação, é fundamental que os gestores do processo educativo considerem esta postura a serviço do conhecimento. E sobre o conhecimento diz Cortella (2002, p.127):

Reafirmaremos uma questão básica: se o conhecimento é relativo à história e à sociedade, ele não é neutro; todo conhecimento está úmido de situações histórico-sociais; não há conhecimento absolutamente puro, sem nódoa. Todo conhecimento está impregnado de história e sociedade, portanto, de mudança cultural.

Para a construção de um perfil marcado pela articulação e dinamismo, o SE precisa estar atento às necessidades do contexto educacional, bem como oferecer suporte e alternativas para as prioridades que ora se apresentam neste movimento. Desta forma, a figura do Supervisor é considerada como sujeito intérprete da realidade educacional e, ao mesmo tempo partícipe das políticas e pedagógicas dos órgãos centrais, com a tarefa de promover a aplicabilidade destas diretrizes nas unidades escolares sob sua responsabilidade.

Na abrangência de sua constituição profissional, prevalece o domínio das relações de trabalho, de competências próprias da gestão, de autonomia, apropriação da legislação e liderança na proposição para intervir no processo educativo.

As políticas educacionais que se desenvolveram a partir da LDB (BRASIL, 1996), promoveram adequações de normas nos sistemas trazendo novas possibilidades fundamentadas na democratização do ensino, na transparência e prestação de contas, que foram sucessivamente balizadas pelos próprios regimentos.

O modelo de Supervisão de Ensino do sistema do estado de São Paulo, por meio da Resolução SE nº 70/2010, por exemplo, retratou os perfis profissionais, competências e habilidades requeridas aos educadores da rede pública estadual para fins de concurso. A referida Resolução Estadual foi substituída em 2013 pela Resolução SE nº 52/2013, que define o SE como “um dos responsáveis pela consolidação de políticas e programas desse Sistema, por meio de ações coletivas, que envolvam um movimento de ação, reflexão e ação” e, ainda, estabelece legalmente que o Supervisor:

É um dos participantes do processo de construção da identidade da Diretoria de Ensino e da escola, tendo em vista:

- a) a contribuição para o envolvimento da equipe técnico pedagógica da DER e da escola com os processos de ensino e de aprendizagem dos alunos e
- b) o compartilhamento de responsabilidades sobre a efetividade das propostas pedagógicas pertinentes ao acompanhamento, intervenção e avaliação da implementação de ações integradas nas escolas da rede pública estadual. Compete-lhe orientar, fundamentado na concepção de gestão democrática e participativa, a promoção de um ensino de qualidade a todos os alunos e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho das escolas (SÃO PAULO, 2013).

O anexo desta Resolução fundamenta e orienta exames periódicos, concursos e processos seletivos, pois, além das atribuições citadas, traz em seu bojo as competências gerais para o cargo e habilidades específicas necessárias ao

desempenho de todos os profissionais da Educação.

Para ilustrar estes saberes, o Anexo B da Resolução SE nº 52/2013 trata das diretrizes do perfil profissional do SE, que compreende o detalhamento de suas atribuições específicas nas áreas de atuação no sistema estadual, nas instâncias regionais e nas unidades escolares da rede pública estadual, municipal e na rede particular. Considerando a notoriedade e inovação institucional, esta legislação incorpora também uma lista de competências acompanhadas das habilidades específicas em cada área de atuação.

2.3 Quem pode ser Supervisor de Ensino?

Na dialética das discussões teóricas e legislativas que envolvem a ação supervisora, o SE destaca-se como elemento chave das mudanças necessárias ao fortalecimento da gestão democrática, do ensino público e das relações entre os interlocutores das políticas educacionais vigentes, entre as bases do sistema de ensino (escolas) e centros de decisão (gestão do sistema - Seduc).

Já pontuado no Capítulo I desta pesquisa, a LDB - Lei 9394/96 define com clareza em seu Artigo 64, a formação exigida para que este profissional possa desenvolver as atividades de supervisão educacional, bem como a definição de perfil, competências e habilidades propostas na legislação específica do Estado de São Paulo pela Resolução SE 52, de 2013, mencionada neste capítulo.

Situando a pesquisa no cenário da Secretaria de Educação do Município de Santos, o regimento das Escolas do Município dispõe de questões que citam o Supervisor na ação de responsabilidade sobre validação de documentos escolares, aprovação de Planos, Programas e Projetos Pedagógicos, como também da decisão sobre aprovação e retenção de alunos, compensações de ausências, calendário letivo e demais normativas legais regulamentadas no Regimento. O documento tem a finalidade de reger todo o processo educacional e valida a atuação de todos os profissionais envolvidos na Educação e que trabalham nas Unidades de Ensino, não dispondo de regulamentação sobre o atribuições, direitos e deveres do SE.

O cargo de SE é de lotação na Secretaria de Educação e suas atribuições estão dispostas em documento interno e na reforma administrativa do Município, ao considerar as incumbências e atribuições da Coordenadoria de Supervisão – Cosup e descritas no Capítulo I.

Nestes termos, a legislação que define as exigências e pré-requisitos para o cargo é a Lei Complementar 752/2012 – Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, que descreve no Artigo 6º, inciso XI, a formação exigida para os cargos do Magistério, a saber:

[...] XI - especialista de educação III – SE: portador de diploma de pedagogia, com habilitação em supervisão escolar, inspeção escolar ou equivalente, ou em nível de pós-graduação, garantida nesta formação a base nacional comum, e com, no mínimo, 03 (três) anos de efetivo exercício no cargo de especialista de educação (SANTOS, 2012).

Já o Anexo VI do Estatuto citado, traz a descrição dos cargos do Quadro do Magistério, incluindo o cargo de SE:

Especialista de Educação III – SE Promover a integração eficaz da política educacional do Sistema municipal de Ensino em seus aspectos administrativos e pedagógicos, fazendo observar o cumprimento das normas da Educação, assim como promover a orientação, acompanhamento e avaliação do processo educativo nos diferentes níveis e modalidades de Ensino, em conformidade com a legislação vigente (SANTOS, 2012).

Esta descrição do cargo prevê uma ação de muita abrangência, com predominância da dimensão normativa. Ao longo das discussões teóricas e legislativas sobre a ação supervisora, é possível afirmar que a sua prática não pode estar dissociada da teoria e nem a teoria da sua prática, porque ambas estão imbuídas de profissionalidade e são inerentes ao cargo.

2.4 Concepções sobre a ação supervisora

O significado da ação supervisora no nível estudado, sempre esteve atrelado aos parâmetros definidos pelo ato de inspecionar e controlar e, constitui uma atividade inerente ao cargo do SE. Imbuída das responsabilidades de assessoramento, orientação e mediação, se desenvolve de fato, como ação colaborativa nas diferentes dimensões do processo educativo.

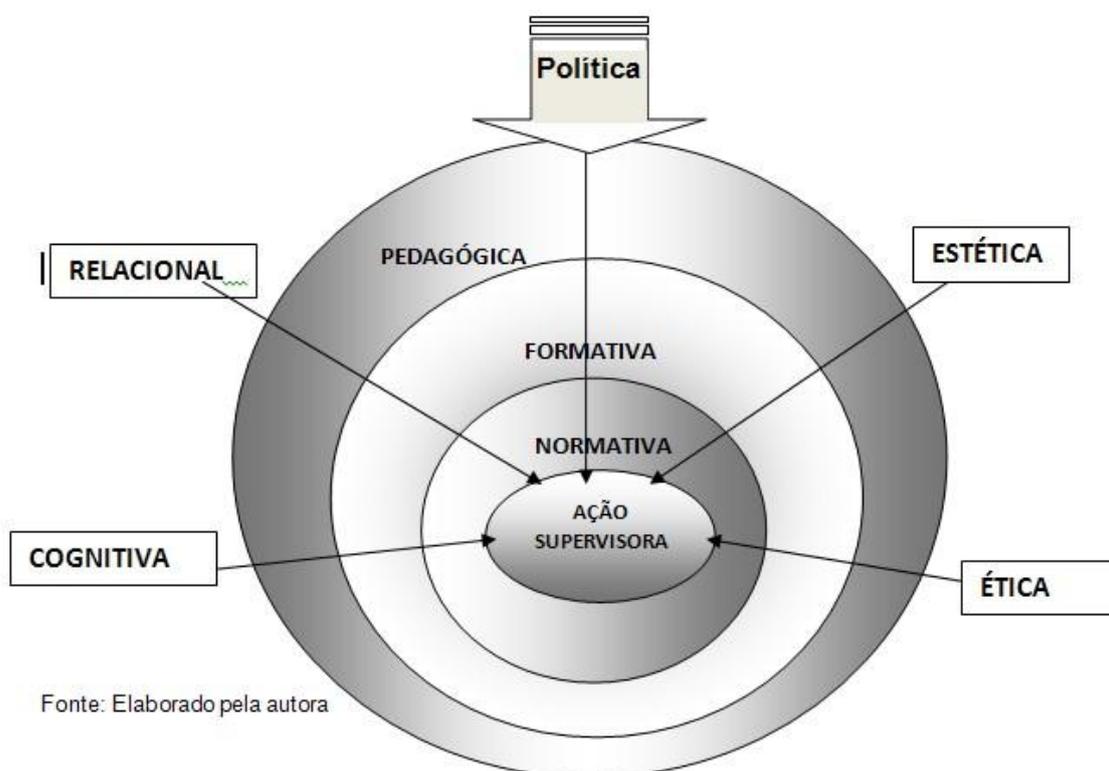
A ação supervisora constitui, porém, a atividade profissional necessária à constituição do perfil dos Supervisores de Ensino, como parte de uma construção dinâmica de operacionalização e de tarefas desempenhadas nas relações com o Sistema de Ensino.

A Figura 1 foi elaborada com vistas à necessidade de identificar e apresentar

as perspectivas que organizam o foco da “ação supervisora”, a serem desenvolvidas pelo objetivo deste estudo e, visam reconhecer os aspectos dimensionais que permeiam e esquematizam as categorias normativa, formativa e pedagógica, na análise proposta pela pesquisa.

A Figura, ainda, apresenta perifericamente os princípios a serem observados na ação supervisora como: o ético, que retrata a integridade na conduta pessoal e profissional; o princípio estético, que emana do respeito aos aspectos sociais e culturais, o princípio relacional que estabelece o convívio e a comunicação; e, por fim, os aspectos cognitivos que compreendem os saberes e conhecimentos necessários para a sua atuação profissional.

Figura 1 - Dimensões e princípios da ação Supervisora



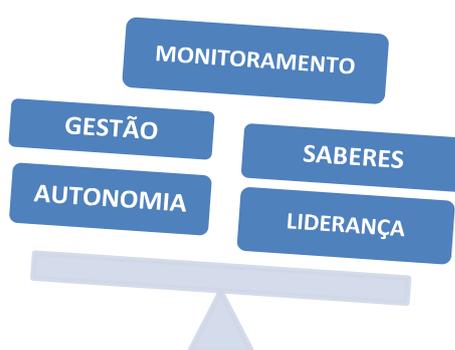
Na verticalização, a visão política pressupõe um eixo de transversalidade inerente ao desempenho profissional, que configura uma ação supervisora mais articulada e intencional. Pensar a ação supervisora na abrangência política implica compreender o desenvolvimento da autonomia, da criticidade e da intervenção social no contexto educacional. Paro (2010) explica como se dá este contexto político:

A consideração do homem como ser histórico implica necessariamente considerá-lo como ser social e, mais do que isso, como ser político. Entendida a política de uma forma rigorosa e abrangente, a condição política do homem advém do fato de que ele, em sua historicidade, não pode de modo nenhum ser tomado de forma isolada. (PARO, 2010, p.26)

A questão política é também uma questão social, e por não ser tomada de forma isolada, emerge das concepções, diálogos e contrariedades, mediadas pela convivência entre pessoas e grupos.

Para tanto, ao desempenho político da ação supervisora deve pesar competências intrínsecas, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Características essenciais à ação supervisora



Fonte: Elaborado pela autora

O equilíbrio destas características confere relevância e qualidade à ação supervisora e ao complexo desempenho profissional dos Supervisores.

Promover a gestão das escolas e do sistema é uma das prerrogativas da ação supervisora, que pressupõe a liderança efetiva dos aspectos humanos, a autonomia na tarefa de gestar, coordenar e orientar, bem como a tarefa de consecução dos objetivos educacionais do sistema. Já o monitoramento do processo exige uma ação contínua, ancorada em saberes específicos e atualizados acerca dos conteúdos legais, administrativos e pedagógicos. Quanto à prática, Ferreira (2002, p. 237) afirma:

Um novo conteúdo, portanto, se impõe, hoje, para a supervisão educacional; novas relações se estabelecem e novos compromissos desafiam os profissionais da educação a uma outra prática não mais voltada só para a qualidade do trabalho pedagógico e suas rigorosas formas de realização, mas também e, sobremaneira, compromissada com a construção de um novo conhecimento- o conhecimento emancipação - com as políticas públicas e a administração da educação no âmbito mais geral.

Nesta perspectiva, a ação supervisora tende a se fortalecer numa visão mais científica e humanística dentro do processo educativo, pressupondo maior participação e rompendo paradigmas. Obviamente, compreender e caracterizar a função supervisora no contexto educacional não se faz de forma neutra, ela é decorrente de um processo social, econômico e político, diretamente relacionado com a realidade do sistema e do momento histórico em que se constitui. Não é concebível, portanto, manter as velhas posturas de submissão ao poder político do sistema, e sim lançar-se ao desafio de constituir voz nas políticas públicas educacionais.

Diante da necessidade de aprimorar novas posturas e compreender a própria prática, como os Supervisores percebem a falta de embasamento crítico sobre a própria ação que desenvolvem?

Pelas contribuições de autores (SILVA JR.1986; FERREIRA, 2002; ALVES, 2011; RANGEL, 2011) cujas pesquisas e produções se relacionam à temática deste estudo, pretende-se trazer uma reflexão sobre as dimensões da ação supervisora, nas perspectivas a serem abordadas neste capítulo.

2.5 As dimensões da ação supervisora

Considerando que o foco desta pesquisa busca retratar e compreender a ação supervisora dos Supervisores de Ensino de Santos, esta seção pretende delinear e conceituar características desta ação inseridas nas dimensões classificadas como: normativa, formativa e pedagógica.

Em conformidade com a absorção da ação supervisora no processo sociopolítico desencadeado na estrutura do sistema de ensino, revela-se ao longo dos anos, a preocupação em superar os mitos e romper com padrões comportamentais em direção à melhoria do próprio desempenho no cenário educacional.

Ao entender a Educação nas concepções teóricas e práticas, cabe ao Supervisor administrar informações e conflitos considerando seu conhecimento estratégico para mediar as ações entre o órgão central e as escolas.

Tomando como ponto de partida a proposta de romper com as amarras, emerge uma ação supervisora que traz a possibilidade de dissolver os problemas contemporâneos, rumo à transformação.

Pensada a partir de uma visão funcionalista a supervisão escolar se apresenta como mais uma tarefa cujo desempenho impõe aos seus

praticantes a observância de um desenho preciso do “papel” a ser executado. É preciso delimitar e especificar os atributos do “papel” a fim de assegurar a eficiência de sua atuação. (SILVA JÚNIOR, 1986, p.100).

No propósito de seu papel, a ação desse profissional torna-se abrangente e competente, tende a provocar um desequilíbrio que “incomoda” ou “afronta” o poder, as regras e as práticas estabelecidas pelo sistema. Somente por meio do conhecimento e das experiências, o SE será capaz de assegurar a resolução de muitos problemas do cotidiano educativo.

2.5.1 A dimensão formativa

Numa sociedade que, teoricamente, se democratiza e se transforma, os elementos que atuam ou interferem direta ou indiretamente na educação apontam a demanda de um novo enfoque para responder a este contexto dinâmico de organização e de gestão. Pela pluralidade de ideias e pelas controvérsias presentes na ação supervisora, aparece como destaque a dimensão formativa, com enfoque na orientação e formação das equipes gestoras, no aprimoramento da sua formação específica, na representação em fóruns locais, estaduais e regionais, etc. Por tais razões, a experiência administrativa, o autoconhecimento e a maturidade profissional do Supervisor são considerados fatores favoráveis para que se constitua um profissional atualizado, dinâmico e pesquisador constante na área da educação, para dar conta da sua formação continuada e ainda empreender esforços para assumir as competências de agente formador de outros profissionais que constituem cargos sob sua responsabilidade.

Considerando a duplicidade de aspectos da dimensão formativa, é possível refletir sobre as questões da auto formação e da formação de outros profissionais que configura o seu papel de formador, como bem define Rangel (2002, p.76):

A orientação que se faz pelo estudo - do supervisor, dos docentes, dos setores especializados – propicia a reflexão teórica sobre a prática e as trocas de experiências, a observação e análise dos problemas e soluções comuns, acompanhamento, leitura e debate de estudos e pesquisas sobre a prática pedagógica; a orientação é procedimento natural, conseqüente ao “olhar sobre”, com atenção a perceber e estimular o aproveitamento dos elos articuladores das atividades.

Assim, além das formações específicas, treinamentos e programas de capacitações que fazem parte da dimensão formativa que envolve a ação supervisora, o enriquecimento advindo deste amadurecimento profissional pressupõe que esteja envolvido numa formação permanente. As experiências e o envolvimento que incidem na formação dos gestores e professores condicionam a supervisão a refletir e reformular sua própria formação, não somente pelo ângulo técnico, mas também em favor da produção de conhecimentos e saberes específicos que envolvem a Educação. Por tudo isso, o trabalho de formação inerente da ação supervisora, deve refletir a democratização de saberes historicamente acumulados e tornar-se um exercício para a liderança, sobretudo nas relações que se desdobram nas pessoas que vivenciam os processos educativos, que os tornam ao mesmo tempo receptivos e produtivos.

A dimensão formativa traz também uma perspectiva relacional de “ouvir e ser ouvido”, um viés da comunicação que dá sentido à orientação proveniente da ação supervisora e potencializa a profissionalização do Supervisor. Inclui-se nesta dimensão o trabalho destinado aos plantões de atendimento ao público e funcionários, bem como os registros em termos de visita elaborados com a função de orientar o trabalho escolar em todos os setores, com base nas diretrizes do sistema.

Na medida em que a ação supervisora assume a tarefa de aperfeiçoamento e fortalecimento da estrutura escolar, o perfil do Supervisor é projetado como formador ou orientador deste processo. Na conjuntura de medidas adotadas pelos sistemas Estadual e Municipal, pela legislação e pelas linhas filosóficas que constroem o patamar educacional, o campo de atuação do Supervisor pressupõe uma rica experiência na formação profissional e na formação humana, tais como: valores morais e éticos, democracia, comunicação, organização, profissionalização, planejamento, direitos e deveres, entre outras. Faz parte das atribuições ¹¹específicas do SE, de caráter formativo:

- orientar administrativamente, pedagogicamente e estruturalmente as equipes das escolas sob sua responsabilidade;

¹¹ Fonte: As atribuições específicas, aqui classificadas como formativa, normativa e pedagógica foram extraídas do documento SAS – Subsídios à ação supervisora elaborado pela APASE – Sindicato de Supervisores do magistério do Estado de São Paulo e do documento interno da Secretaria de Educação Municipal de Santos, elaborado pela Coordenadoria de Supervisão – COSUP. Os referidos documentos delimitam as atribuições da Supervisão de Ensino e foram adaptados pela autora para este estudo.

- promover cursos, atividades e palestras de formação na área de recursos e relações humanas;
- desenvolver programas de formação continuada para docentes e demais profissionais das áreas específicas da educação;
- representar-se em Fóruns Estaduais, Regionais e Conselhos Municipais; instituir comissões de estudos com temáticas de interesses compatíveis com as ações desenvolvidas;
- participar de formações em sua área de atuação;
- buscar aprimoramento e manter-se atualizado nos assuntos que norteiam a Educação.

Na dimensão formativa, não se pretende uma ação supervisora passiva e individualista, ou ainda atender a interesses fragmentados ou imediatistas, mas, trazer um contato imbuído de aprendizado em favor de uma educação de qualidade.

2.5.2 A dimensão normativa

O conceito normativo pode ser definido como algo, cuja expressão não consiste apenas em descrever aquilo que é, mas essencialmente em admitir uma exigência para aquilo que deve ser. Entretanto, é fundamental reconhecer a normatividade intrínseca da educação do país, constituída a partir de aspectos históricos e políticos refletidos sobre as condições operacionais do processo educativo.

Ao compreender esta normatividade, entende-se que é derivada de uma discussão assentada sobre princípios necessários à formação humana como: igualdade, razoabilidade, liberdade, verdade, entre outros. Entende-se, portanto, que sem esta referência aos princípios conceituais que regem a Educação, não se contempla a dimensão normativa fundamental ao direcionamento das ações educativas. O SE, ao construir suas práticas e seus olhares sobre o processo educacional, investe na dimensão normativa como uma estrutura técnico-racional que valida e justifica a sua ação.

Ao pensar no Supervisor como especialista de educação, “em tese”, melhor capacitado para enfrentar a problemática diária do processo educativo, ainda que se apresente sem embasamento crítico, têm se ancorado na legislação específica para construir um caminho de suporte ao processo educacional. Neste contexto, Silva

(2011, p.31) complementa:

Pior ainda é o conhecimento que se lhe oferece sobre o quadro legal e sobre a estrutura e funcionamento do ensino. Como lhe falta embasamento histórico, ele estuda a legislação mecanicamente sem entender que por trás de cada lei existe uma parte viva, um caminho que foi percorrido.

Considerando as atribuições do Supervisor no campo normativo, é imprescindível que se conheça e examine os limites e as implicações da política educacional do município, bem como mediar e orientar as formas de cumpri-las de modo a garantir a melhor formação dos alunos.

A concepção normativa facilmente remete à ideia de burocratização, tendo em vista que o cumprimento da legislação é visto como uma exigência típica de caráter fiscalizador e de controle do processo. Por outro lado, o sistema de ensino, constituído de diretrizes e normas, precisa também de profissionais que tenham competência técnica para elaborar, legislar e para mediar a aplicabilidade das leis de forma hierárquica quanto aos entes federados e, principalmente, comprometida com os pressupostos das políticas educacionais e da formação almejada pelo Município.

Para melhor esclarecimento, algumas atribuições específicas da dimensão normativa foram aqui pontuadas:

- envolver-se na organização, execução e acompanhamento das diretrizes do sistema;
- analisar e emitir pareceres quanto aos processos de autorização de funcionamento de escolas;
- averiguações preliminares, sindicâncias e processos decorrentes de descumprimento da legislação vigente;
- homologar regimentos escolares, calendários letivos, planos de gestão e propostas pedagógicas das escolas sob sua responsabilidade;
- despachar documentos expedidos pelas escolas e verificar prontuários de alunos, docentes e funcionários;
- validar concluintes de curso e demais documentos legais.

Na articulação das ações educacionais, pode-se relatar que a Supervisão, se imbuída de conhecimento sobre as finalidades da educação escolar e da sua importância para os alunos, família e sociedade, pode extrair das ações normativas,

uma ação cooperativa, de articulação e de visão da realidade. Isto possibilita que, apesar das exigências legais, ele possa atuar de forma relacional, conforme argumenta Silva (2011, p. 31):

Uma lei reflete uma negociação feita num dado momento onde diferentes forças estavam disputando a liderança do processo político da sociedade. É somente quando se sabe quais os grupos que estavam envolvidos e quais os seus objetivos, que temos possibilidade de conhecer os limites e implicações de uma dada legislação.

O SE ocupa um lugar no sistema municipal que permite e possibilita a compreensão do processo de formulação de políticas. Neste contexto normativo, a ação supervisora pode tornar-se viabilizadora de mudanças quando exerce a função de reguladora do sistema na aplicabilidade de normas legais e de metas para a melhoria da qualidade.

2.5.3 A dimensão pedagógica

Ao se refletir sobre os aspectos teóricos, institucionais e de formação profissional, o campo pedagógico abre também um campo para o Supervisor numa perspectiva atuante. No movimento detalhado do seu olhar sobre o espaço escolar, o Supervisor pode nutrir uma relação mais horizontal com a gestão e demais educadores, trazendo uma experiência valiosa como parceiro e contribuinte do processo pedagógico. Para melhor compreender esta perspectiva de intervenção pedagógica, é necessário clarificar e retomar os princípios básicos como a ética, criticidade, democratização e emancipação. A ação supervisora, neste contexto, deve estar imbuída destes princípios para efetivar um monitoramento que seja ao mesmo tempo, colaborativo e transformador da prática.

A supervisão, sob um novo traço – não mais aquele do controle, mas do estímulo, se configura em uma atividade de extrema importância por levantar tais questões e refletir coletivamente sobre qual escola pretendemos e em que educação acreditamos (EVANGELISTA; FREIRE, 2011, p. 81).

Como articulador dos problemas do setor público que refletem diretamente no processo educativo, o Supervisor caracteriza-se como mediador direto da Secretaria de Educação com as escolas sob sua responsabilidade. Com conhecimento teórico e prático das normas de funcionamento, somados à experiência de gerenciar a

consecução dos objetivos educacionais, o supervisor orienta-se por este caminho e zela para que se mantenha e amplie a credibilidade do cargo.

Ao pensar as escolas e os seus pressupostos de natureza pouco ambiciosa, a educação escolar apresenta uma concepção pautada na informação e transmissão de conhecimentos, com finalidade de promoção e retenção, sem se dar conta que, para que os conhecimentos sejam amplamente apreendidos nas dimensões culturais e formativas, devem ser repensados no potencial mais amplo e abrangente, enquanto instituição educacional. Ao retomar o potencial da educação, é imprescindível que se discuta o potencial do educador neste exercício democrático de poder da educação.

A esse respeito, Paro (2010, p. 72) afirma que:

Essa não é uma transformação suficiente, mas certamente é uma transformação necessária. É nesse sentido que o estudo da realidade de nossas escolas da perspectiva da análise do poder se põe como exigência para compreender a realidade escolar e propor novas soluções aos problemas que a análise nos permite identificar.

Para legitimar a identificação de problemas determinantes na transformação da educação, ninguém melhor do que o Supervisor para oferecer suporte à reflexão e ao diálogo neste campo tão complexo, uma vez que transita entre as escolas e os órgãos gestores do Sistema de Ensino. Os paradigmas de poder ainda predominantes no dia a dia dos sistemas de ensino precisam destituir-se da relação como a obediência e aceitação dos propósitos institucionais dos poderes vigentes para iniciar uma trajetória rumo ao poder legítimo e processual, rumo à democratização dessas relações.

Nesse sentido, a relação que estabelece com a gestão das escolas, o Supervisor tem o papel fundamental de promover o diálogo e incentivar esta discussão crítica, na perspectiva de um olhar sobre o processo educacional e seus pressupostos articuladores que visam a qualidade do ensino.

A Dimensão Pedagógica da ação supervisora aqui expressa se estabelece na relação entre as instâncias superiores do sistema e aquela estabelecida no efetivo exercício da prática educativa. Ao estabelecer como foco as implicações e dilemas do macro sistema e de micro poderes (escolas) da educação, o Supervisor precisa estar atento ao fortalecimento destas relações à implementação de medidas ou soluções para os desafios que se apresentam neste cenário.

Considerada a dimensão de maior abrangência e responsável pelos fins da

educação, a ação supervisora “pedagógica”, destaca-se pelos elos de articulação com os segmentos escolares, com as disciplinas, com o corpo discente e docente, com as exigências legais, bem como pelo compromisso gestor de oferecer suporte à equipe técnica e comunidade escolar. Para melhor retratar esta ideia, afirma Alonso (2002, p.176-177):

A gestão escolar é pensada hoje, como um trabalho de equipe, onde o diretor assume o papel de coordenador ou articulador, identificando-se com o grupo. Da mesma forma, o supervisor, por trazer uma contribuição pedagógica importante para a escola, torna-se um elemento fundamental para a gestão escolar.

Na tentativa de ilustrar as competências necessárias à ação supervisora, observamos o domínio de saberes, que extrapolam os das metodologias de ensino, como também o potencial de consolidar propostas educacionais, demonstrando postura ativa e reflexiva para apontar e resolver situações de ensino aprendizagem.

Dentro destas competências, algumas atribuições específicas da dimensão pedagógica, foram pontuadas de responsabilidade do Supervisor:

- identificar os impactos de medidas educacionais para a melhoria da produtividade escolar;
- oferecer suporte à gestão pedagógica, bem como para a utilização de recursos e verbas disponibilizadas para o ensino aprendizagem;
- articular e subsidiar a formulação da proposta pedagógica e projetos das escolas sob sua responsabilidade;
- assegurar o cumprimento do currículo e aperfeiçoamento metodológico, em parceria com o Coordenador Pedagógico;
- diagnosticar e propor medidas para eventuais falhas de natureza pedagógica;
- monitorar a gestão de resultados nas avaliações internas e externas, no controle de frequência, na recuperação processual e análise dos indicadores extraídos de cada escola;
- formular e orientar propostas educacionais a partir da avaliação sistêmica (visão macro e micro) dos indicadores da educação básica.

Na dimensão pedagógica, a ação supervisora tende a revelar-se pela relevância e pela aplicação dos seus saberes e experiências, bem como pelo olhar

investigativo capaz de minimizar as indagações e desafios pedagógicos apresentados no cotidiano educacional. Neste campo dos desafios, Gadotti (1989) descreve que a vida não é linear e, sim cheia de imprevistos, que apesar da evidência de forças opostas, constitui o risco que impulsiona o homem ao equilíbrio e desequilíbrio. Conclui ainda que:

Romper o equilíbrio é um ato pedagógico: significa impulsionar os homens para a frente. No plano social, é ato pedagógico desvelar as contradições existentes, evidenciá-las com vistas à sua superação. O educador, nesse sentido, não é o que cria as contradições e os conflitos. Ele apenas os revela, isto é, tira os homens da inconsciência. Educar passa a ser essencialmente conscientizar (GADOTTI, 1989, p. 70).

Na identificação de um perfil conscientizador, o Supervisor é o profissional responsável pelo cumprimento de inúmeras tarefas, demonstrando responsabilidade e capacidade de equilibrar os enfrentamentos e metas educacionais junto à gestão de suas unidades de ensino. Agir de forma equilibrada também é um desafio predominante da ação supervisora que precisa estar imbuída de habilidades e competências técnicas para administrar os impactos que implicam na sua profissionalidade.

2.6 O eixo político da ação supervisora

O caráter político atribuído à ação supervisora pode estar relacionado a uma roupagem que oculta os aspectos da experiência e lutas que o Supervisor vivenciou nas diferentes etapas de sua trajetória e pela proximidade com o órgão central, caracterizada pela mediação e aplicabilidade de políticas educacionais do sistema, sempre direcionados por ideais políticos. Neste aspecto a ação supervisora na definição de Nogueira (1989, p.29-30) esclarece:

Sob a capa de modernização propalada para justificar as razões da existência e da ação do Supervisor Educacional, ocultam-se os reais interesses políticos vinculados à sua existência. A própria definição, utilização e veiculação de dada técnica, está condicionada a interesses políticos. A veiculação do trabalho técnico como apolítico é essencialmente política. Assim, quanto mais a ação supervisora exerce sua ação pedagógica, mais ela é política.

Existe nesta veiculação técnica um contraponto que prevê a participação política dos Supervisores nas esferas governamentais porém, esperando dele uma

participação com base na neutralidade. Ainda nesta perspectiva, há de se conceber que a participação democrática dos Supervisores teve sua origem na criação de associações federais e estaduais, constituídas desde a década de 1970, com o compromisso corporativo de representar os educadores em seus anseios, bem como compreender, esclarecer, questionar e discutir a própria trajetória dentro do contexto educacional.

Merece destaque a concepção de Gadotti (1989, p.109), ao afirmar “Não posso, por isso, conceber a supervisão através do de seu caráter puramente técnico, mas pelos seus fundamentos políticos”.

Nestas práticas políticas, o SE foi aprimorando seu discurso em função das responsabilidades do cargo e a procura de um engajamento político educacional, até hoje considerado de pouca expressão. A principal questão é que, por ser um profissional sediado na Secretaria de Educação e, por representar o órgão oficial nas escolas, comumente perde sua autenticidade e autonomia para não ferir diretrizes e orientações emanadas pelo sistema que representa. Com um trajeto imbuído de condutas conservadoras, não é por acaso que a ação supervisora ficou marcada por vícios técnico-burocráticos de reprodução de modelos dos órgãos públicos e pela repetição de práticas administrativas do sistema, que se tornaram desafiadoras para uma proposta mais autônoma.

Na hipótese de combater este quadro, a trajetória dos supervisores tem avançado na proposta de se fazer presente nas lutas dos educadores e nas discussões junto à esfera governamental, como também na tentativa de abdicar da omissão inconsciente e da ingenuidade política, para traçar um caminho próprio em busca de maior autonomia e participação efetiva nas tomadas de decisão nas políticas educacionais em âmbito local (municipal).

O exercício da prática política se dá pela transformação permanente e ancorada nos princípios que norteiam a educação, sendo considerado político o sujeito capaz de interferir na realidade para efetivar mudanças e padrões em favor daqueles que socialmente representa. Na definição de Nogueira (1989, p.31):

[...] a mudança na prática da Supervisão Educacional na escola ainda está por ser feita e seu novo lugar de “transformador”, por ser conquistado. Para isto, ter clareza das suas posições políticas e educativas é fundamental para que se transforme em sujeito do seu processo histórico e contribua, efetivamente, para que se procedam as transformações que ele próprio está a requerer no momento atual brasileiro.

O eixo político que interfere nas dimensões da ação supervisora deve ser considerado como um indicador de natureza dialética que visa estabelecer uma relação entre o olhar do supervisor sobre a sua prática, sua formação e principalmente sobre as intervenções que pode realizar a partir desta consciência política conquistada.

Para dar sentido às respostas agrupadas, vale uma reflexão acerca do caráter político atribuído a cada aspecto relatado:

- em “visitas técnicas” o SE orienta as escolas sobre diferentes assuntos que integram a política do sistema;
- no “subsídio à gestão de pessoas” existe a questão das relações humanas e dos valores éticos, políticos e estéticos que envolvem os gestores sob sua responsabilidade;
- na definição de “políticas educacionais do sistema”, na participação e representação nos Conselhos do Município e nas decisões dos órgãos gestores, com a finalidade de mediar melhorias da qualidade do ensino;
- na “elaboração de leis e diretrizes do sistema” a ação supervisora é de orientação diretiva, de elaboração e aplicabilidade de normas e na implantação de políticas educacionais;
- no “monitoramento e acompanhamento da gestão pedagógica” do processo educativo, que envolve o comprometimento político com a qualidade da educação escolar oferecida;
- nos grupos de aprofundamento de “estudos e conhecimentos” da área que geram saberes, a opção de aperfeiçoamento do SE é considerado um ato político que corrobora com uma ação supervisora mais consciente e intencional.

Neste estudo, os aspectos políticos voltados à ação supervisora não tiveram a pretensão de foco nos resultados da pesquisa porém, ao considerá-lo como eixo norteador das dimensões apresentadas, é passível de destaque contextual. O papel político do SE permeia as prioridades ligadas diretamente nas dimensões normativa, formativa e pedagógica, apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – O Eixo Político na ação supervisora

Fonte: Elaborado pela autora

Para ilustrar esta discussão teórica, o capítulo metodológico pretende trazer os dados da pesquisa no cenário da educação escolar do município de Santos e, apresentar o percurso desenvolvido para as análises presentes neste estudo, com a perspectiva de identificar aspectos das dimensões da ação supervisora e os desafios apontados pelos próprios Supervisores.

CAPÍTULO III – O TRAJETO METODOLÓGICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o trajeto metodológico e investigativo que envolve o estudo, bem como traçar e pontuar os caminhos percorridos na coleta, análise de dados e produção dos resultados.

Entende-se que o pesquisador que opta pela abordagem qualitativa desenvolve estudos de interpretação do mundo real, das características, das experiências e das atividades vividas pelos seus pesquisados, na perspectiva de coletar dados e interagir no processo de investigação.

Na intenção de investigar aspectos da formação e da trajetória dos profissionais SE, desvelam-se também as características e desafios da ação supervisora, constituindo a análise e reflexão da pesquisa. Pela aproximação e interação dos sujeitos, o caminho metodológico orientou-se naturalmente por uma aproximação à perspectiva dos sujeitos.

3.1 Da natureza da pesquisa

Tendo como foco investigativo a ação supervisora, nas dimensões formativa, normativa e pedagógica, buscou-se abordar a relevância destas dimensões com a intenção de retratar a compreensão que estes profissionais têm acerca do próprio fazer e perceber a abrangência de saberes e experiências que possuem. Para traçar o percurso investigativo e reflexivo da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa que pressupõe a interpretação de significados e a extração de características dos pesquisados a partir dos dados coletados.

Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa tem como instrumento essencial os pesquisadores e suas competências comunicativas para compor a coleta de dados, num processo interativo de constituição da pesquisa. Para responder ao objetivo deste estudo, torna-se essencial obter dados das particularidades e especificidades do grupo de SE de Santos desde suas origens, bem como tratar o contexto de interação com os dados empíricos coletados, para uma composição de achados significativos no processo de pesquisa e de análise.

Os procedimentos de investigação que estruturam o percurso metodológico constituem condição para a geração de conhecimento na área educacional acerca das posições e interações propagadas pelas experiências dos sujeitos.

Como bem destaca Gatti (2007, p. 11-12), os conhecimentos produzidos pela pesquisa:

[...] são sempre relativamente determinados sob certas condições ou circunstâncias, dependendo do momento histórico, de contextos, das teorias, dos métodos, das técnicas que o pesquisador escolhe para trabalhar ou de que dispõe. Portanto, o conhecimento obtido pela pesquisa é um conhecimento situado, vinculado a critério de escolha de dados, qualquer que seja a natureza destes dados.

O caminho metodológico percorrido para a produção de dados, contextualização, organização e análise dos resultados estão detalhados no texto que segue.

3.2 Do contexto da Pesquisa

O contexto da pesquisa é a Secretaria de Educação do Município de Santos, especificamente o grupo de Supervisão de Ensino que corresponde a um setor denominado Coordenadoria de Supervisão (COSUP), ligado ao Gabinete do Secretário de Educação, pelo organograma da Secretaria, a partir da reforma Administrativa de 2005.

3.2.1 Da Secretaria de Educação

A Secretaria de Educação do Município (SEDUC) é considerada a maior e mais importante secretaria de Santos, e desponta no cenário nacional, tendo em vista que a cidade de Santos foi contemplada com o título de Cidade Educadora e Cidade livre do analfabetismo - Memorial da Secretaria de Educação¹², 2012. A rede de ensino de Santos é projetada como a de maior relevância da região metropolitana da Baixada Santista, composta por nove municípios, e atende além da sua demanda, alunos oriundos dos municípios próximos, cujos pais migram diariamente para o trabalho no município de Santos.

Na articulação com os princípios que norteiam as políticas educacionais do país e para atender as exigências locais, a Secretaria de Educação teve que se adequar para promover a ampliação e a equidade do atendimento. Tendo em vista

¹² Memorial da Secretaria de Educação publicado em 2012 – disponível em <http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/download>

um sistema considerado recente, normatizado em 2007 e para garantir a progressiva autonomia e gestão democrática, foram priorizados estudos para traçar o diagnóstico e as metas que culminaram no Plano Municipal de Educação (PME).

Para legitimar o processo de construção do Plano, a Secretaria de Educação movimentou os segmentos para o acompanhamento e avaliação de cada etapa compondo dez comissões específicas para finalizar as metas do PME: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Superior, Educação de Jovens e Adultos, Educação a Distância/Tecnologias Educacionais, Educação Especial/Inclusiva, Formação Profissional e Formação e Valorização dos Profissionais da Educação. O documento foi finalizado em 2009 em consonância com as diretrizes do Plano Nacional de Educação vigente e publicado em 13/01/2010 pela Lei nº 2681/10 (SANTOS, 2010).

Nos constantes desafios e metas apresentados para a educação no município, a Secretaria de Educação optou por investimentos em aspectos que emergiram das análises e diagnósticos, com prioridade em: demanda reprimida da Educação Infantil, metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), aplicação de recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação (FUNDEB), implementação da educação em tempo integral e a valorização dos profissionais de educação.

Em conformidade com as mudanças conceituais, as discussões sobre qualidade de ensino, algumas propostas de formação em serviço foram articuladas pela ação supervisora, que resultaram em um movimento de busca de maiores conhecimentos que mobilizaram a formação em serviço dos profissionais em diferentes contextos e segmentos.

Quanto à estrutura de funcionamento, a Secretaria de Educação apresenta um organograma composto pelo gabinete do Secretário e segmentos subordinados, seguidos de três Departamentos, como destacado na Figura 4. Esta apresenta apenas um recorte do organograma para situar o leitor da estrutura representativa do gabinete da Secretaria, composto de Assessoria de Gabinete, Assessoria de Imprensa, Assistência Técnica, Seção de Apoio Administrativo (SAAF), Seção de Apoio e Contas (SEACON) e Coordenadoria de Supervisão (COSUP). A hierarquia do organograma segue com os Departamentos: Pedagógico (DEPED), Planejamento (DEPLAN) e Administrativo e Financeiro (DEAFIN).

Figura 4 – Recorte do Organograma da Secretaria de Educação



Fonte: <http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/page.php?213>. Recorte elaborado pela autora.

A Coordenadoria de Supervisão das Unidades de Ensino é diretamente subordinada ao Secretário de Educação e composta pelo corpo de Supervisão, constituído por 40 cargos de SE e pelas 80 Unidades da rede de ensino do município (SANTOS, 2012).

Na abrangência do sistema de ensino, os SE têm também a incumbência de supervisionar as escolas privadas e entidades conveniadas de Educação Infantil, entidades de Educação Especial e Centros de Atendimentos que somam 186 equipamentos de ensino, responsáveis pela formação de cerca de 42.000 alunos atendidos no Sistema de Ensino do município de Santos, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Dados atuais do atendimento do Sistema de Ensino

Dados do Sistema de Ensino			
Tipo de atendimento		Quantidade de escolas	Nº de alunos
Unidades de Educação Infantil	Públicas municipais	40 * 7 são escolas de Educação Infantil e Fundamental	7980
Escolas de educação Infantil	Rede privada	48	2500
Unidades de Ensino Fundamental	Públicas municipais	39 + 1 * 7 com Educação Infantil e 1 Educação Especial	19485 1607
Entidades de Educação Infantil	Conveniadas com as PMS	34 *5 são entidades de Educação Infantil e CECON	5939
Entidades de CECONS	Conveniadas com a PMS	11 *5 CECON + Educação Infantil	3720
Entidades de Educação Especial	Conveniadas com a PMS	13	1370
Totais		186	42601

Fonte: Dados de pesquisa (DEPLAN, 2016). Organizado pela autora

As escolas da rede Municipal são constituídas por uma estrutura técnico administrativa que integra o núcleo de Direção, composto pelo Assistente de Direção e o Diretor de Unidade de Ensino, e o Setor Pedagógico composto pelo Orientador Educacional e Coordenador Pedagógico. São Unidades de Ensino que atendem prioritariamente a demanda da Educação Infantil e Ensino Fundamental, regidas por um Regimento único que se diferem pelo tipo de atendimento. Nos últimos anos, características das escolas do município apontam alta rotatividade no corpo docente, deficiência nos recursos humanos e muitos problemas atrelados à estrutura dos prédios escolares, sendo estes considerados um dos desafios enfrentados pela administração da Secretaria de Educação e, conseqüentemente, pela ação supervisora.

Para traçar o delineamento metodológico da pesquisa foi importante identificar as condições físicas, econômicas e sociais que compreendem o diagnóstico da Secretaria de Educação e onde cabe retratar a figura do SE neste contexto educacional.

3.2.2 Os Supervisores de Ensino de Santos

Os SE do município de Santos são integrantes de carreira, lotados na Secretaria de Educação e por isso são profissionais que, no contexto da trajetória, em tempos e períodos distintos, iniciaram suas carreiras em cargos de docência e passaram por outros cargos de Especialistas de Educação¹³ I e II, como: Coordenadores Pedagógicos, Assistentes de Direção e Diretores de Escola. Este percurso constitui pré-requisito ao cargo de SE e, ainda, ratifica o crescimento profissional desenvolvido na trajetória e projeção vertical na carreira do Magistério.

No cenário atual, os SE de Santos compreendem quarenta cargos e um grupo formado por trinta e cinco profissionais atuantes. Vale ressaltar que o grupo tem apresentado constante renovação com a publicação de algumas aposentadorias de profissionais ou afastamentos para realização de outras tarefas, o que aponta a entrada de uma faixa etária mais baixa do que daqueles SE que até então integravam

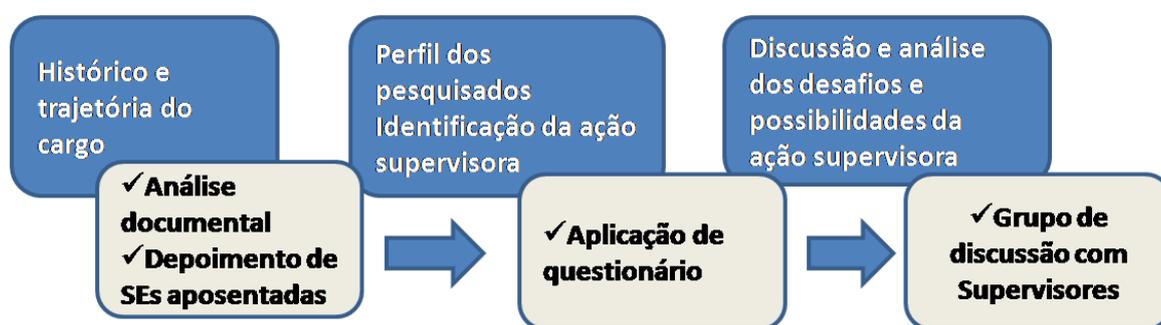
¹³ Especialistas de Educação são profissionais da carreira do Magistério Público Municipal de Santos, cujo acesso é realizado por concurso de Promoção a partir do Professor e garantido pela Lei Complementar nº752/2012 – Estatuto e Plano de Carreira do Magistério, que estabelece os níveis de Especialistas de Educação I, II e III.

o grupo.

3.3 Dos procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi planejada num percurso sequencial que envolveu, primeiramente, uma análise documental e entrevista com duas supervisoras aposentadas da rede, com a finalidade de extrair dados de contexto sobre a origem e trajetória do cargo de SE no município de Santos. Num segundo momento foi aplicado um questionário com perguntas de caracterização e questões relativas às prioridades e desafios da ação supervisora. E, por fim, foi realizado um grupo de discussão com sete Supervisores, tendo em vista aprofundar as questões relativas aos limites e possibilidades da ação supervisora nas dimensões normativa, pedagógica e formativa, conforme ilustrado pela identificação sequencial, apresentada na Figura 5.

Figura 5 - Instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Da pesquisa documental e entrevistas

Para extrair dados das particularidades e especificidades do cargo de SE no município de Santos foram utilizados como fonte de pesquisa documentos legais do município de Santos e legislação específica, pertinentes ao histórico dos Supervisores.

Muita dificuldade foi encontrada no levantamento e acesso aos documentos relativos à trajetória histórica do SE. Os documentos disponíveis não apresentam uma linha cronológica dos dados históricos, tendo em vista que muitos em não estando

digitalizados se perderam por serem arquivados de forma irregular ou, ainda, foram destruídos ao longo do percurso. Esta busca evidenciou que o arquivo e a memória da Educação do Município de Santos não estão adequadamente preservados, encontram-se dispostos em espaços inadequados e desorganizados, fato que exigiu o recurso a outras fontes e arquivos.

Para atender às necessidades de pesquisa e acessar dados significativos da trajetória do SE, o uso da entrevista foi relevante para a construção de um histórico do cargo a partir das falas das Supervisoras aposentadas, que foram incorporadas no texto do Capítulo I, como Declarantes 1 e 2. O objetivo das entrevistas foi o de obter depoimentos que pudessem complementar a pesquisa documental.

As entrevistas foram agendadas de forma individual e em espaço escolhido pelas entrevistadas. Na elaboração do roteiro¹⁴ de perguntas, foi priorizada a intenção de extrair dados de suas experiências e das lembranças que possuíam acerca da história da educação de Santos. O roteiro de entrevista propôs uma retrospectiva do percurso de carreira destas supervisoras e evidenciou aspectos da legislação precursora e originárias do cargo e da Secretaria de Educação do município.

A proposta de trazer dados históricos e levantar a trajetória dessas profissionais nortearam questões relevantes sobre a Educação de Santos. Os depoimentos fizeram uma abordagem retrospectiva da ação supervisora e das mudanças conceituais ocorridas quanto à denominação do cargo, mitos, paradigmas e significados atribuídos à figura do SE. Suas falas foram gravadas e o conteúdo, apesar de não transcrito na totalidade, foi reproduzido em diferentes momentos da composição deste relatório de pesquisa. Vale ressaltar que as Supervisoras Aliete C. Gomes e Margarida Bezzi tiveram opcionalmente suas identidades mencionadas na pesquisa e ambas foram Supervisoras e atuaram também em outros cargos de chefia na Secretaria Municipal de Educação.

3.3.2 Do questionário

Para obter dados junto ao atual grupo de Supervisores de Ensino foi aplicado um questionário¹⁵ com questões de identificação, perfil e de formação que constituíram questões de múltipla escolha e outras que solicitaram dados de suas

¹⁴ Apêndice A - Roteiro de entrevista realizada com 02 Supervisoras de Ensino aposentadas.

¹⁵ Apêndice B - Questionário aplicado ao grupo de Supervisão de Ensino do Município de Santos.

trajetórias na Educação e na supervisão de ensino. No mesmo contexto foi inserida uma questão relativa às prioridades da ação supervisora por ordem de relevância e outra referente aos desafios enfrentados no âmbito de sua atuação.

A aplicação do questionário foi pré-agendada no dia e no espaço regular de Reunião Semanal de Supervisores de Ensino (RSSE), sendo respondido pelos vinte e sete profissionais que estavam presentes. Nesta etapa da pesquisa houve preocupação com os procedimentos éticos, sendo que as informações iniciais dadas pelo pesquisador foi acompanhada pelo Termo de Consentimento Livre Esclarecido¹⁶, assinado individualmente pelos participantes.

A opção de utilizar o questionário como instrumento de coleta de dados justifica-se pela intenção de caracterizar o grupo pesquisado, abrangendo o maior número de participantes representativos do universo de supervisores que integram os cargos do município de Santos.

O instrumento de pesquisa, com cinco questões fechadas e duas abertas foi aplicado sem qualquer obstáculo por parte dos Supervisores. Entretanto, nem todos responderam integralmente às perguntas e algumas respostas suscitaram dúvidas, apresentaram respostas repetidas e/ou poucos elementos para análise.

3.3.3. Do grupo de discussão

A escolha pela técnica do “Grupo de Discussão” foi um aporte para uma coleta seletiva de dados pertinentes aos objetivos do estudo. Trata-se de um procedimento que comporta a obtenção de dados de natureza qualitativa em sessão ou sessões em grupo que compartilham alguns traços comuns ou ideias comuns acerca do tema proposto. O objetivo foi a obtenção de dados apoiados no diálogo e debate entre os participantes Supervisores de Ensino, tornando possível a apresentação de simultâneos conceitos, impressões e concepções sobre a ação supervisora. Uma característica importante do grupo de discussão é que os integrantes possuem experiências comuns que possibilitam, segundo Weller (2006, p. 245) “[...] conhecer não apenas as experiências e opiniões dos entrevistados, mas as vivências coletivas de determinado grupo”. A autora evidencia vantagens oferecidas pelo grupo de discussão como o fato de travar conversas interativas, conclusões dos participantes

¹⁶ Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido individual como instrumento de autorização de uso de dados.

sobre fatos que ainda não tinham sido pensados, detalhes do convívio dos participantes e, até mesmo, a correção de fatos ou visões distorcidas.

Na proposta de elaborar uma discussão acerca do tema, buscou-se estabelecer um contato inicial e pessoal na RSSE, em fevereiro do corrente ano, sendo apropriada uma breve explanação dos dados e andamento da pesquisa, para justificar a próxima etapa e situar os participantes do processo. Além do agradecimento, foi necessária uma renovação do convite extensivo ao grupo de doze profissionais que optaram pela participação na segunda etapa da pesquisa à época da aplicação do questionário.

Para garantir a aceitação dos participantes e efetivação do encontro, foi importante conduzir um pré-agendamento consensual de data e de local, fora do ambiente de trabalho.

Sete Supervisores compuseram presencialmente o grupo de discussão, dentre os doze convidados. O momento de discussão foi planejado para um período de até uma hora e meia e registrado em gravação, com a autorização dos participantes e ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O roteiro¹⁷ apresentou uma proposta acerca das possibilidades e limites da ação supervisora que foram também abordadas nas questões abertas do questionário, consideradas como relevâncias e desafios. Para tanto, constituiu um locus de investigação com a perspectiva de coletar informações, compreensões e hipóteses mais detalhadas acerca das problemáticas relacionadas a:

- constituição e trajetória profissional;
- características da ação supervisora: Pontos positivos e desafios;
- indicadores de melhoria da ação supervisora.

A discussão foi conduzida por uma questão de aquecimento, com vistas a retratar aspectos da trajetória e do histórico de carreira de cada participante, seguida de uma questão central destinada à compreensão dos Supervisores sobre o foco da pesquisa e uma questão de fechamento na perspectiva de extrair alguns indicadores para a melhoria da ação supervisora em pauta.

3.4 Caracterização dos participantes da pesquisa

Em relação à formação específica, os dados do questionário apontaram que

¹⁷ Apêndice D – Roteiro elaborado para o Grupo de Discussão

todos os profissionais possuem formação acadêmica em curso de Graduação em Pedagogia, visto ser o pré-requisito básico para a investidura na carreira de Especialista de Educação. Porém, quanto à formação inicial e continuada, observa-se que quinze Supervisores dos vinte e sete pesquisados, possuem outra licenciatura ou graduação, como: Publicidade, Direito, Psicologia, Comunicação, Fonoaudiologia, História, Letras e Matemática. Mais da metade dos supervisores concluíram cursos de Pós Graduação *Latu Sensu* nas áreas de Gestão Escolar, Psicopedagogia, Gestão de Pessoas e Direito Educacional e, ainda, dois Supervisores possuem título de Mestre na área de Educação, conforme quadro de formação apresentado a seguir.

Quadro 5 – Formação dos pesquisados

		Formação Acadêmica					
Pedagogia	Outra licenciatura/ graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Outros	Cursando	
27	15	19	02	----	----	-----	

Fonte: Dados da pesquisa (elaborado pela autora)

Dos vinte e sete Supervisores de Ensino que responderam ao questionário, uma pesquisada possui menos de 45 anos, nove têm entre 46 e 50 anos, sete entre 51 a 55 anos e dez acima de 56 anos.

Para acessar aos cargos de Especialistas de Educação precisaram comprovar formação em nível de pós-graduação em Supervisão Escolar ou, ainda, considerando a formação em Pedagogia por habilitação antes da aprovação da Resolução CNE/CP N° 1, de 15 de maio de 2006, em que muitos Supervisores possuem a habilitação em Supervisão Escolar.

Dos vinte e sete respondentes, doze Supervisores se dispuseram a participar do grupo de discussão e, novamente foi orientado o acompanhamento e assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, individualmente, para os participantes desta nova etapa estudo. No encontro de discussão de grupo não houve seleção de participantes e sim convite, considerando a disponibilidade e interesse na participação.

Quanto à caracterização, três apresentam idade entre 56 a 60 anos, três entre 51 a 55 anos e, apenas um com idade inferior a 51 anos. Quanto à escolarização, tem-se uma Supervisora licenciada em Matemática, sendo que todas possuem cursos

de pós-graduação nas diferentes áreas: Direito Educacional, Psicopedagogia, Gestão Educacional e Educação Infantil. Quanto ao tempo de atuação no cargo de Supervisor, o grupo pesquisado apresentou experiências bem diferenciadas, sendo que quatro atuam entre 4 e 6 anos, seguido de uma com 9 anos e outra com 20 anos de Supervisão.

Atualmente doze entre os vinte e sete profissionais encontram-se em caráter de substituição, tendo em vista que alguns titulares de cargo encontram-se em outras atividades dentro ou fora da Secretaria de Educação ou ainda licenciados.

O trajeto apresentado configura que todos os Supervisores iniciaram carreira por meio de concurso público de Professor e, desenvolveram-se em diferentes momentos e tempos em cargos de Especialistas I e II, até se constituírem Supervisores – Especialista de Educação III.

O Quadro 6 apresenta um panorama do percurso de carreira do atual grupo da Supervisão:

Quadro 6 - Trajetória de carreira dos pesquisados

Tempo	Professor	Coord. Pedagógico	Assistente de Direção	Orientador Educacional	Diretor	SE
< 5 anos	01	11	13	08	06	14
5 a 7 anos	08	—	02	—	01	04
8 a 10 anos	07	01	—	01	09	02
11 a 15 anos	08	01	01	02	06	04
>15 anos	03	—	—	—	—	03
TOTAL	27	13	16	11	22	27

Fonte: Dados da pesquisa (elaborado pela autora)

Observou-se que apenas sete Supervisores do grupo pesquisado possuem mais de 10 anos de experiência na Supervisão, seguidos de cinco que atuam entre 05 e 10 anos. A maioria dos sujeitos da pesquisa possuem até cinco anos de experiência no cargo, o que denota um grupo de Supervisores bastante renovado, com quinze Supervisores que atuam no período de até 5 anos. O quadro também aponta a observação explícita de um grupo com pouco tempo no cargo ou função, o

que não configura pouca experiência nos demais cargos de Especialistas de Educação.

Os sete participantes do grupo de discussão são Supervisores integrantes da primeira etapa referente ao questionário e já foram caracterizados nesta oportunidade.

3.5 Dos procedimentos de análise

A análise dos dados coletados no questionário e no grupo de discussão foi realizada na perspectiva da análise de conteúdo segundo os passos propostos por Bardin (1979). A autora recomenda três etapas: a primeira é a “pré-análise”, quando é realizada a exploração e a organização dos dados. O pesquisador inicia fazendo uma leitura “flutuante”, “deixando-se invadir por impressões e orientações”. Em seguida, as leituras vão ficando cada vez mais específicas, com o surgimento de hipóteses acerca do material. Na segunda fase, chamada de “exploração”, o material é codificado, de modo que os dados do texto são sistematicamente transformados em unidades de sentido. Trechos dos dados são recortados e agregados em categorias que contemplem o mesmo significado. Cada categoria recebe um título genérico que expresse o que a caracteriza. A última etapa é a de “tratamento de resultados e interpretação”. Nesta fase, o pesquisador formula inferências e faz interpretações sobre os dados, baseado nos objetivos iniciais e confrontando com a literatura pertinente (BARDIN, 1979).

No questionário, primeira etapa da pesquisa, as respostas de múltipla escolha tratavam da caracterização dos pesquisados. O tratamento dado a essas questões deu-se por agrupamento de respostas, o que permitiu uma análise global dos quesitos de identificação, formação e trajetória de carreira dos pesquisados.

Num segundo momento, procedeu-se a análise das questões abertas que foram propostas a partir das opiniões dos supervisores sobre as ações prioritárias desenvolvidas no seu campo de atuação. Vale ressaltar que os respondentes deveriam destacar três atribuições da ação supervisora por ordem de relevância, dentre as inúmeras atribuições inerentes ao cargo. Neste movimento de leitura e síntese para a compreensão dos dados obtidos, foi elaborada uma tabulação de respostas sobre as prioridades da ação supervisora¹⁸. Foi solicitado ainda, que identificassem, no mínimo, dois desafios ou entraves enfrentados na ação

¹⁸ Apêndice E – Tabulação das respostas do questionário - prioridades da ação supervisora.

supervisora, que seguiram com os procedimentos de categorização de dados na tabulação das respostas¹⁹ apresentadas.

Segundo Franco (2012) toda análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica e acrescenta:

Assim, toda análise de conteúdo implica em comparações contextuais. Os tipos de comparações podem ser multivariados. Mas, devem, obrigatoriamente, ser direcionados a partir da sensibilidade, da intencionalidade e da competência teórica do pesquisador (FRANCO, 2012, p. 22).

Na posterior etapa investigativa, o material obtido no grupo de discussão também foi analisado na perspectiva da análise de conteúdo. Nesta etapa, o áudio das falas foi integralmente transcrito em texto corrido para proceder a uma análise preliminar, leitura e releitura que deram origem à sistematização dos dados e elementos centrais produzidos pela aproximação dos elementos representativos do discurso do grupo. O esforço foi no sentido de entrelaçar os dados provenientes dos elementos de investigação que geraram a construção de ideias e de três quadros²⁰ sequenciais, criados com o propósito de extrair alguns recortes de falas dos participantes e de concepções do grupo, num movimento contextual de definir o quadro de categorias de análise. No movimento de sintetizar os dados, na perspectiva de complementar a análise do questionário nos achados do grupo de discussão, buscou-se representar de forma clara e coesa os principais resultados, com a elaboração do Quadro²¹ de categorias e unidades de sentido.

Para melhor elucidar a análise dos resultados qualitativos da pesquisa, e na busca de delimitar as interpretações e conexões de forma sistematizada, formulou-se o Quadro 7, que representa a estruturação de todos os achados, ou seja, visa refletir o movimento de sintetização dos resultados, na perspectiva do assentamento teórico e conceitual das abordagens trabalhadas no tema de pesquisa, que envolve a ação supervisora.

¹⁹ Apêndice F – Tabulação das respostas do questionário - desafios da ação supervisora.

²⁰ Apêndice G – Tabelas geradas a partir das falas e concepções do grupo de discussão - três tabelas

²¹ Apêndice H – Quadro de categorias e unidades de sentido

Quadro 7 – Da estruturação dos resultados de análise da pesquisa

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE SENTIDO	
O profissional Supervisor de Ensino do Município de Santos	Trajetória e influências	Ascensão ao cargo – incentivo e perspectiva de crescimento profissional	
		Possibilidade de aprendizado e intervenção no campo pedagógico	
A ação supervisora	Possibilidades da ação supervisora	P O S I T I V O S	Visão sistêmica e liderança do processo educacional do sistema
			Atuação no grupo da Supervisão e nas demandas de trabalho
	Limites da ação supervisora	D E S A F I O S	Posicionamento e participação nas políticas públicas
			Falhas de comunicação e de formação em serviço
Aprimoramento da ação supervisora	Indicadores de aprimoramento e produtividade	Formação continuada e embasamento legal	
		Organização do trabalho e fortalecimento do grupo	

Fonte: Dados da pesquisa (elaborado pela autora)

As chamadas dimensões de análise fazem alusão ao que são e ao que pensam os Supervisores, situados como profissionais de Educação no cenário da pesquisa, além de retratar as perspectivas, desafios e avanços da ação supervisora, a serem definidas nas categorias e unidades de sentido.

As prioridades e desafios da ação supervisora extraídos do questionário foram contextualizados e estudados juntamente com o material proveniente das falas e impressões dos Supervisores no grupo de discussão, visando extrair as características fidedignas da ação supervisora desenvolvidas por estes profissionais que, de acordo com Franco (2012, p.64):

Não existem “fórmulas mágicas” que possam orientá-lo, nem é aconselhável

o estabelecimento de passos apressados ou muito rígidos. Em geral, o pesquisador segue seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos e guiado por sua competência, sensibilidade e intuição.

Nesta perspectiva, ao levantar os aspectos que envolvem a ação supervisora e o olhar dos SE sobre a própria trajetória, os dados foram categorizados e foram minuciosamente tratados e apresentados, com intuito de desenvolver uma análise dos registros com interpretações significativas.

CAPÍTULO IV - DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais resultados extraídos da pesquisa realizada com Supervisores do Município de Santos. Faz-se necessário reiterar que a análise dos dados provenientes do questionário e do grupo de discussão teve por objetivo apreender como os Supervisores do Município de Santos compreendem a ação supervisora, alinhada às dimensões normativa, formativa e pedagógica.

O trajeto metodológico, delineado para retratar os pressupostos da pesquisa, ofereceu suporte à reflexão sobre as possibilidades e desafios que envolvem o fazer dos Supervisores de Ensino e as perspectivas de melhor atuação profissional.

O tratamento dado ao material originário das etapas da pesquisa foi organizado e sistematizado para facilitar a interação dos dados extraídos do questionário e do grupo de discussão. Para elucidar este capítulo, alguns excertos foram extraídos das falas dos Supervisores, contextualizando os conceitos de alguns autores estudados.

Para preservar a identidade das Supervisoras participantes da discussão, foi orientado que escolhessem nomes fictícios, assim sugeridos: Hortêncina, Melissa, Vanda, Violeta, Tulipa, Rosa e Angélica.

As dimensões de análise, categorias de análise e unidades de sentido identificadas na composição do Quadro 7 serão mediadas e analisadas nos itens a seguir.

4.1 O profissional Supervisor de Ensino do Município de Santos

A dimensão de análise denominada “O profissional SE do Município de Santos” propõe relatar o que pensam os Supervisores de Ensino sobre o próprio percurso na carreira do Magistério Público de Santos e os fatores que foram importantes nesse processo, traduzidos pela categoria de análise a ser considerada.

4.1.1 Trajetória e influências

Para elucidar esta categoria de análise, foi solicitado às participantes que relatassem o que as motivaram ser SE, tendo em vista reconhecer os fatores e as pessoas que contribuíram e influenciaram as suas trajetórias na carreira do

Magistério. Para retratar esse discurso, foram identificadas duas unidades de sentido, a saber: incentivos na ascensão ao cargo e possibilidade de aprendizado e intervenção no campo pedagógico.

Incentivos e satisfação na ascensão ao cargo

Quanto aos diferentes motivos discutidos na ascensão ao cargo, esta unidade de sentido traduz aspectos motivacionais que influenciaram as participantes a tornarem-se Supervisoras.

As experiências vivenciadas no acesso à carreira estiveram presentes nos relatos iniciais no grupo de discussão, em que as Supervisoras pesquisadas puderam compartilhar episódios de suas trajetórias e influências exercidas pela família e o quanto foram significativos os princípios e valores familiares como a segurança, o exemplo e o respeito na condução de escolha da profissão, como definiu a SE Hortência:

[...] Venho de uma família militar né... no decorrer, o papel da mulher é um pouco diferente do que você sonha no comecinho é ter sua casa, seus filhos tal...e o mais importante é que a Prefeitura de Santos oferece a carreira né, diferente dos demais municípios e muitos outros lugares do nosso país[...]

A fala evidencia que o papel atribuído à mulher foi marcante e a opção de constituir uma carreira é percebida como fator de 'segurança', um atrativo que foi incorporado pelos valores familiares e pela perspectiva de vencer os obstáculos para o crescimento profissional, assim complementado pela SE Hortência, com relação ao seu pai:

[...] 'não desista, você vai enfrentar suas dificuldades, você vai em frente e você vai sempre galgar aquilo que for maior pra você, sempre tentando chegar lá...' então, assim, isso me motivou um pouco na questão de não desistir, sempre avançar um pouco mais né, e assim eu acho que foi um orgulho chegar aonde cheguei... no máximo, no topo da carreira né, com tanto sacrifício com tanto estudo e com tanta dedicação [...]

A vocação para o magistério e a opção pela carreira também foram claramente contempladas pelas falas das SE que fizeram a escolha pela Educação. Relataram ainda o incentivo para realização de concursos, conferindo estabilidade e constituição de carreira legitimada pela investidura em cargo público no município, conforme fala da SE Angélica:

[...] A minha carreira na prefeitura foi muito diversificada, eu comecei tinha 20 anos como professora de música. Fiquei 10 anos como professora de música, fiz concurso para educação infantil, passei no concurso, depois comecei a fazer outros concursos. Fui coordenadora, fui orientadora e diretora durante 15 anos e toda vez eu me escrevia pra substituir supervisão [...]

O fato de passar por várias funções até chegar na Supervisão foi a trajetória da maioria, tendo em vista a constituição da carreira pela ascensão prevista no Estatuto do Magistério.

Alguns fatores de caracterização e de formação específica exerceram influências significativas na trajetória dos supervisores, como a “satisfação no exercício do cargo” e pela “visão de amplitude” que a ação supervisora proporciona, como enfatizado na fala da SE Violeta:

[...] gosto de ser supervisora, vejo que ela dá uma abertura, uma amplitude de que você não tem na sua escola, que você não tem na sua sala de aula, e conforme você vai galgando você vai abrindo seus horizontes, na supervisão a gente tem isso, pra mim também foi muito bom [...]

A fala denota a importância atribuída ao percurso de carreira e o quanto é valorizada a experiência e a amplitude de saberes própria do cargo de SE, além de apontar a satisfação profissional nos fazeres da Supervisão de Ensino.

Nesse sentido, o caminho percorrido por cada SE representou um momento único na carreira, em que suas experiências compuseram características corporativas para o fortalecimento do grupo. Refletindo sobre o sentido de crescimento, motivação profissional propagada a partir do compromisso e responsabilidades assumidas ao constituir-se parte integrante do corpo de Supervisão de Ensino, Silva Jr. define:

Colocar em prática as determinações resultantes da grande reflexão coletiva será, por conseguinte, a fonte de legitimação de que o supervisor poderá dispor em seu trabalho, se alguma base de poder lhe for necessária. Cabe-lhe organizar a vontade coletiva e providenciar para que seus propósitos se efetivem (SILVA JR, 1986, p.116-117).

Convém ressaltar que a visão do sistema e amplitude do olhar se voltam para a compreensão das políticas em implantação, atribuindo à Supervisão efetivar e legitimar a ação supervisora nos dois lados que lhe cabem: o da gestão do sistema e da gestão das escolas.

Possibilidade de aprendizado e intervenção no campo pedagógico

Tendo em vista que todos os Supervisores do Município de Santos iniciaram suas trajetórias a partir da docência, esta unidade de sentido interpreta as possibilidades de aprendizado e intervenção no campo pedagógico que os levaram a optar pela carreira do Magistério e pelo cargo de SE.

Nesta análise, percebeu-se que as experiências nos diferentes cargos da carreira convergiram em aprendizados necessários para a ação supervisora e para o desempenho das funções, oferecendo atrativo para aqueles que gostam de aprender, de pesquisar e de exercer atribuições diversificadas nos diferentes segmentos da educação.

A visão do processo e a competência de articular a experiência acumulada com a prática constituíram grande influência no cotidiano do SE, como bem coloca Melissa:

[...] Na supervisão nós temos muitas demandas: é (ensino) fundamental, é educação infantil, as entidades, então você acaba tendo uma visão geral das coisas. Você tem que estudar não somente naquilo que você está, tem que canalizar não só pra educação infantil. Você tem que estar ao par da legislação de todos, estudar pra tudo, porque tem que estar centrado em tudo, porque em determinado momento você está numa situação, e em outra hora, em outra [...]

Percebe-se neste contexto, a relação das dimensões formativa e normativa numa fala de caráter essencialmente pedagógico, quando evidencia a busca pelo conhecimento e a ação de puro envolvimento para melhor orientar e atender às demandas de trabalho nos diferentes setores.

A possibilidade de aprendizado com a experiência acumulada e nas relações estabelecidas é desvelada no discurso dialético da construção e troca de saberes, que a teoria preconizada por Paulo Freire (1997, p.85) define:

O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da história, mas seu sujeito igualmente.

Como partícipes no contexto escolar, a perspectiva de intervir e acompanhar o trabalho desenvolvido com professores e alunos também constituiu influência significativa àqueles que valorizam esta proximidade do cargo de SE com as escolas.

Esta influência pela possibilidade de intervenção pedagógica foi evidenciada pelos resultados do questionário e também no grupo de discussão, traduzido na fala da SE Melissa:

[...] essa coisa de você estar fazendo a ponte, a interface da secretaria com a escola e de você poder estar ao mesmo tempo na sala de aula, conversando com os professores tratando da Educação [...] Não somente da parte da legislação, mas também junto com os professores, discutindo o pedagógico, eu acho que isso que fascina a nossa função, e comigo foi exatamente isso [...]

A “interface” propagada pela fala, destaca a versatilidade e o contexto político pedagógico da ação supervisora, à medida em que exerce positiva influência no profissional, que percebe a abrangência de sua prática nas dimensões destacadas.

No conjunto de ações que se fazem necessárias para a compreensão e intervenção para a melhoria da qualidade do processo de aprendizagem e das políticas educacionais vigentes, torna-se importante o “olhar” atento e observador do SE sobre as práticas e as relações da gestão pedagógica que se desdobram no contexto das escolas e do sistema.

Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demandam uma gestão específica que envolve a articulação entre as concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demandam de esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica (LÜCK, 2008, p.94).

O evidente interesse profissional pelas questões latentes das escolas em que atuam foi representado não apenas pelas falas e respostas, mas pelas interações, concepções, impressões e olhares na demonstração de realização pessoal e profissional quando tratam do tema.

4.2. A ação supervisora – possibilidades e limites

Esta dimensão de análise – A ação supervisora - busca a compreensão dos Supervisores sobre a própria ação, melhor definida nas categorias de análise que propõem tratar dos dados correspondentes às possibilidades e limites da ação supervisora, traduzidas em pontos positivos e desafios.

A categoria de análise – Possibilidades da ação supervisora: pontos positivos – busca retratar aspectos favoráveis que compreendem a ação supervisora e fatores

que foram traduzidos em pontos positivos, na compreensão dos Supervisores pesquisados. Esta categoria foi dividida em duas unidades de sentido:

- visão sistêmica e liderança no processo educacional do sistema;
- atuação no grupo da supervisão e nas demandas de trabalho.

A categoria de análise - Limites da ação supervisora: desafios - aborda as questões controversas, que foram consideradas problemáticas na compreensão dos Supervisores pesquisados e que levam à reflexão sobre a ação supervisora. Esta categoria foi dividida em duas unidades de sentido, que traduzem entraves quanto:

- ao posicionamento e participação nas políticas públicas;
- às falhas de formação e de comunicação.

4.2.1 Possibilidades da ação supervisora: pontos positivos

Esta categoria de análise traz o discurso sobre a relevância e os pontos positivos da ação supervisora na compreensão dos Supervisores e pontuadas nas unidades de sentido:

Visão sistêmica e liderança no processo educacional do sistema

Esta unidade de sentido propõe retratar a abrangência das atribuições do cargo, que propicia a visão “do todo”, na interface do SE com o sistema de ensino e com a gestão das escolas. Pretende-se trazer os resultados interpretativos da análise de conteúdo, com base na visão sistêmica da supervisão, bem como nas competências desenvolvidas para tornar-se um líder do processo educacional.

Dentre as inúmeras atribuições inerentes ao cargo, algumas ações foram destacadas como prioritárias no questionário realizado pelos SE, por ordem de relevância. As respostas foram agrupadas com base o grau de prioridade, consideradas na análise dos dados constante no Quadro 8:

Quadro 8 – Identificação das prioridades da ação supervisora

Unidades de análise	Prior. A	Prior. B	Prior. C	Total
Visitas técnicas às Unidades de Ensino	9	4	1	14
Subsídio à gestão de pessoas	2	2	3	07
Elaboração e aplicabilidade da Legislação do sistema	4	9	3	16

Articulação nas Políticas Educacionais do Sistema	3	3	9	15
Monitoramento e acompanhamento da Gestão Pedagógica	9	4	5	18
Aprofundamento de estudos e conhecimentos da área	0	5	5	10

Fonte: Dados de pesquisa (elaborado pela autora)

Embora cada SE tenha estabelecido seu próprio grau de prioridade, as temáticas apontaram um agrupamento de respostas que traduziam semelhanças, com intuito de priorizar o levantamento de dados sobre a compreensão da ação supervisora que desenvolvem.

Nesta análise, o “Monitoramento e acompanhamento da Gestão Pedagógica” foi identificado como o aspecto de maior relevância na compreensão dos Supervisores, visto que na totalização, alguns aspectos relacionados às dimensões pedagógica e normativa também foram integrados a esta análise, como as “visitas técnicas nas unidades de ensino” e “elaboração e aplicabilidade da legislação do Sistema”, que correspondem aos itens mais pontuados entre as prioridades A, B e C deste estudo.

Na proposta de aprofundamento das características da ação supervisora e dos pontos positivos, os relatos das SE no grupo de discussão foram significativos para selar os resultados extraídos do questionário. Além de constituir forte influência para tornar-se SE, a proximidade com a escola também foi mencionada como característica positiva da ação supervisora.

A dimensão pedagógica também foi fortemente pontuada na análise das falas dos componentes do grupo, tendo em vista as posições efetivadas em discursos recorrentes, como na fala da SE Violeta:

[...] é um viés que é uma característica nossa, do grupo, de termos essa proximidade na escola, então assim, a supervisão, lógico, é um braço da secretaria, a secretaria é um elo com a escola, mas nós estamos muito próximos da escola, então assim, nós conhecemos além da equipe: os professores nos conhece, a gente participa da vida da escola [...]

Este ponto positivo da ação supervisora, apesar do pragmatismo, levou o SE a desenvolver competências nas relações com a escola e a buscar respostas para atuar com maior segurança e autonomia. Neste sentido vale buscar na concepção de Gadotti (1989, p.109).

Uma boa supervisão é aquela na qual a produção da aprendizagem na escola é decorrente das relações humanas que se estabelecem nela de tal forma que o supervisor, trabalhando, coletivamente, não necessita por em prática nenhuma das características da supervisão pelos manuais de supervisão.

Tendo como ponto positivo, o conhecimento do sistema educacional do Município, percebe-se a liderança deste profissional e o empoderamento remetido ao cargo, por serem profissionais que circulam em todos os níveis e modalidades da educação básica, no acompanhamento do processo e na articulação desses segmentos. A posição representativa no Sistema é referendada no discurso dos Supervisores, pela experiência e pela ocupação de outros cargos da carreira durante a sua trajetória profissional, bem traduzida pela fala da SE Hortência:

[...] nós temos um conhecimento de rede, de escola, que vem da Educação Infantil, a outra do fundamental, a gente passou também pela educação profissional e, muitas de nós, viemos de experiências e de conhecimentos de uma rede dentro do município 'O chegar na supervisão' nos deu esse empoderamento, quer dizer, nós conhecemos mais do que qualquer um que por indicação política, qualquer chefe de departamento que venha em decorrência de um governo, nós temos o conhecimento, entendeu [...]

Este conhecimento de rede pressupõe a visão sistêmica atribuída ao SE, que se converte em liderança conquistada a partir das experiências e do caminho traçado em direção ao que julga ideal, sem perder a visão de grupo e o prazer no trabalho que realizam. Neste pressuposto, a SE Melissa ressalta a importância:

[...] de lutar pelo ideal, pela coisa perfeita, por aquilo que todo mundo acredita. e então, assim, uma discussão de lideranças, porque todos acabamos sendo líderes ali dentro. Então a discussão é incansável, tem a reunião com supervisores e se discute, discute mas, assim, cada um quer colocar o seu ponto de vista. Mas, quando você vai fazer uma leitura geral, a essência do posicionamento de cada um e o que a gente espera é a qualidade para a educação, pela educação de melhor qualidade e que seja prazerosa [...]

O discurso da SE Melissa reflete a dimensão pedagógica que vai além da proposta de suporte aos gestores, orientações de como ensinar, gerir currículo ou avaliar alunos e o sistema. A dimensão pedagógica está presente nos fundamentos da educação e de formação humana, a ação supervisora nesse sentido, deve ser o alicerce dessas exigências, voltada a garantir a melhor qualidade de aprendizagem aos alunos atendidos pelo sistema de ensino do município.

O conhecimento legitimado pela crescente experiência profissional, apesar de considerado um ponto positivo, sofre as exigências da globalização, tornando-se

necessário enfrentar as mudanças que se desenham no cenário educativo e refletir sobre a dimensão formativa que se assenta nas necessidades de formação que se apresentam.

Assim, a nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores e, por esse motivo, a formação continuada uma exigência. Quem não acompanha as mudanças científicas e tecnológicas, prematuramente estará inabilitado para o trabalho e para a vida (FERREIRA, 2006, p. 22).

Atuação no grupo e nas demandas de trabalho

Esta unidade de sentido busca retratar as características predominantes da ação supervisora que estabelecem conexões com o próprio grupo de trabalho e com as diferentes demandas, o que confere à ação supervisora um caráter abrangente, com resultados que permeiam as dimensões: normativa, formativa e pedagógica. Tanto o questionário quanto o grupo de discussão, trouxeram elementos de análise reflexiva, para melhor ilustrar este contexto.

Na unidade de sentido anterior, a reflexão e discussão envolvendo as dimensões pedagógica e formativa foram evidenciadas e, ao considerar que as três dimensões circulam nas demandas de trabalho do SE, este estudo traz na construção do seu discurso, a compreensão dos supervisores sobre as principais atribuições da ação supervisora, como expresso na fala da SE Tulipa, quando assumiu o cargo:

[...] você vai dar conta sim, vai dar conta, pode ficar, não vou deixar você sair. É isso! Aí foi... eu comecei a gostar, percebi que todo aquele dinamismo que tinha na escola de fundamental também tinha na supervisão, foi a melhor coisa, tanto é que até hoje estou na supervisão, eu adoro [...]

Nos resultados do questionário evidenciados no Quadro 8, a Dimensão Normativa, aquela diretamente ligada à “legislação e diretrizes” específicas da Educação é pontuada como segunda prioridade, dentro das demandas de trabalho dos SE. Ao considerar a observância dos pressupostos de Foucault (2006, p. 154):

Em certo sentido, o poder de regulamentação obriga à homogeneidade; mas individualiza, permitindo medir os desvios, determinar os níveis, fixar as especificidades e tornar úteis as diferenças, ajustando-as umas às outras.

Entende-se que o grau de importância atribuído ao trabalho que envolve o conhecimento e aplicabilidade da legislação educacional, bem como na elaboração

de normas do sistema de ensino de Santos seja uma característica positiva apontada nos resultados da pesquisa.

Segundo Nogueira (1989), torna-se necessário, portanto, que o SE perceba esta capacidade analítica e aperfeiçoe o seu olhar no exercício de superação de alguns antagonismos e paradigmas atrelados à dimensão normativa, no que se refere ao trabalho com a legislação, como confere a fala da SE Melissa:

[...] eu fico bem envaidecida por essa coisa que a gente consegue fazer, trabalhar com a legislação que é uma coisa pesada e, algumas vezes, cansativa, mas você precisa caminhar nessa corrente, mas, também, ter a sensibilidade de perceber o outro lado, perceber o pedagógico [...]

Ao pensar na responsabilidade que cabe a cada um, para o fortalecimento do grupo, percebe-se que a atuação profissional dos pesquisados difere das características profissionais de alguns Municípios e do Estado, na qual a ação supervisora subentende um fazer de caráter mais legalista e avaliador das práticas. O diferencial encontra-se nas relações de trabalho e na aproximação com os sujeitos do processo, ou seja, na interação com profissionais que integram a rede de ensino. Neste aspecto, complementa a fala da SE Tulipa:

[...] nosso grupo é o maior que tem, é o grupo mais animado, o grupo mais atuante é o grupo mais participativo na exposição de trabalhos, é um grupo ativo e eles já falam: é o grupo de Santos, porque nosso grupo é animado, é porque nós somos um grupo que tem voz [...]

Este acompanhamento do SE, advindo da proximidade com as escolas e do monitoramento do processo educacional, fortaleceu a identidade do grupo e a compreensão acerca da sua constituição profissional, como evidencia a fala da SE Hortência:

[...] “o chegar na supervisão” nos deu esse empoderamento quer dizer, nós conhecemos mais do que qualquer um que por indicação política, qualquer chefe de departamento que venha em decorrência de um governo, nós temos o conhecimento entendeu, então nós temos esse diferencial em relação aos demais até por construímos esse caminho [...]

Os aspectos considerados pelas Supervisoras como característica positiva da ação supervisora, também fazem relação com os preceitos de Silva (2011) acerca da competência do SE no processo educacional:

O supervisor de que estamos necessitados é aquele capaz de estabelecer a relação entre a filosofia superior e o senso comum, entre o pensamento dos especialistas e o de todos os homens. É, enfim, aquele supervisor cuja figura possa ser percebida pelas massas docentes como referência para a concretização do seu projeto educacional (SILVA, 2011, p.132).

Essa referência profissional pressupõe uma postura que venha articular a ação supervisora nos aspectos estruturais, ou seja, que ofereça suporte aos gestores e real participação nas práticas cotidianas que favoreçam melhores resultados do processo educacional.

Na sequência de prioridades apontadas nos resultados do questionário, as questões relacionadas à “articulação nas políticas educacionais” foram relatadas quinze vezes entre os pesquisados, o que pressupõe um “olhar” sobre o papel articulador e mediador no processo educacional e a complexidade inerente à ação supervisora que compreende as relações com a política.

O eixo político abordado neste estudo confere à representatividade do SE nas políticas públicas no âmbito do Município, bem como a perspectiva de interposição nas políticas educacionais. Obviamente converge em outro ponto positivo da ação supervisora, quando esta entrada é permitida pelos poderes ou quando esta representatividade é conquistada pelo grupo de Supervisores. A fala da SE Violeta é clara quanto à participação e aprendizado dos supervisores nos Conselhos do Município:

[...] hoje a supervisão está permeada em toda a parte dos conselhos municipais e todas as políticas públicas tem as representações da Seduc, em sua maioria são supervisores de ensino. Então, você tem esse ganho, porque enquanto um está num conselho, você tá junto do outro conselho, construindo aquilo também...acho que a gente aprende muito, porque quando você entra no conselho você vai aprender a fazer uma interface com assistente social, você vai aprender que de políticas públicas. Então você acaba tendo uma visão e, cada um vai levando isso para o grupo [...]

O papel político deste profissional perpassa por processos humanísticos por meio da educação, que se revela pelo compromisso assumido com as tomadas de decisões e com a participação direta junto às políticas públicas e educacionais do município. Como na abordagem de Ferreira (2002, p.251):

Eleva-se, assim, a supervisão educacional da condição de executora de políticas e de planejamentos, de apenas articuladora de conteúdos e propostas, para atuar como partícipe da construção da sociedade, condição esta sim, que garantirá a qualidade do trabalho pedagógico.

Compreende-se que a ação supervisora tem uma função ideológica no sentido de promover a articulação entre os elementos que envolvem a educação. Assim, essa mediação pode ser entendida como um produto entre elementos divergentes com a função de estabelecer relações que gerem resultados. Essa mediação exige do SE uma visão panorâmica e emancipatória acerca da formação humana e do processo educacional, compreendendo a intencionalidade ou passividade da sua atuação.

4.2.2 Limites da ação supervisora : desafios

Esta categoria de análise “limites da ação supervisora” trata do discurso sobre os desafios e entraves que sugerem uma reflexão crítica acerca dos enfrentamentos da ação supervisora pontuadas nas unidades de sentido:

Posicionamento e participação nas políticas públicas

Esta unidade de sentido trata dos entraves da própria ação supervisora referendada pelo posicionamento destes profissionais nas decisões do sistema e na participação do grupo nos órgãos representativos do município, conforme indicado no Quadro 9.

Quadro 9 – Desafios da ação supervisora

DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS SUPERVISORES DE ENSINO	
Categorias	Respostas
Conflitos nas relações e na comunicação	10
Integração entre secretaria e escola	5
Problemas de infra estrutura	7
Alta de recursos humanos	9
Problemas pedagógicos e administrativos	9
Dificuldades na própria ação supervisora	13

Fonte: Dados da pesquisa (elaborado pela autora)

As respostas do quadro correspondem à identificação dos desafios atrelados à ação supervisora tratadas no questionário aplicado ao grupo de Supervisores,

resultados que impõem preocupação quanto ao seu desempenho profissional e papel nas questões relacionadas a prática, demanda de trabalho, autonomia e posicionamento. A reflexão sobre a própria ação é muito discutível e ultrapassa o campo individual para o enfrentamento de ordem coletiva, de decisões conjuntas e de apropriação de uma singularidade a ser conquistada enquanto grupo de articulação e mediação do sistema.

O grupo de discussão também apontou vários desafios atrelados ao posicionamento dos Supervisores nas decisões emanadas do sistema. Implica ainda, em apontar e fundamentar caminhos e se contrapor a situações de convicção política e administrativa da Secretaria de Educação, com vistas à garantia de continuidade de projetos e procedimentos que justifiquem a qualidade do ensino. A SE Hortência traduz essa discussão na sua fala:

[...] eu creio que o papel principal nosso é garantir a qualidade da educação mediante qualquer influência política. Quando existe a mudança de governo, por exemplo, muito do que o governo faz, isso pode ser bom e pode ser ruim, e aquilo que é bom, principalmente o que deu certo eu acho que cabe a supervisão lutar para manter... a gente não pode retroceder, por exemplo, porque entra um governo no Município e quer colocar novas diretrizes, mudar tudo o que aconteceu na educação, sem considerar aquilo que realmente deu certo[...]

A coerência expressa na fala da SE Hortência, denota a consciência da mudança de atitudes e a necessidade de posicionamento e participação nas decisões governamentais que regem a educação do Município. Buscou-se apreender como o grupo enfrentou estes entraves e interferências políticas para preservar ações em favor da qualidade do ensino. A fala da SE Vanda também retrata este posicionamento do grupo:

[...] a ação supervisora é apontar dificuldades, apresentar conceitos e soluções e tentar procurar garantir a qualidade de ensino, é frase feita, tá lá no livro? Mas, é isso mesmo que a gente tem que fazer, um dos desafios é esse, que eu vejo um pouco mais recuado nos meus conceitos, eu acho que está bem com relação a vários outros locais, mas ainda falta pra gente, se constituir como um corpo pra ter vez e voz nas políticas públicas, frente às coisas que têm que ser feitas [...]

Neste pressuposto desafiador de se fazer presente com “vez e voz”, a capacidade de perceber o que deve ser feito e de se relacionar com os segmentos da Educação são consideradas como aporte da ação supervisora e da competência gestora, como Lück (2007, p.32) aponta:

A ação do corpo técnico-administrativo deve ser não só integrada, mas também integradora. Para tanto, deve pautar-se por atitudes, direções e objetivos comuns, o que estabelecerá a coerência interna necessária para garantir a unidade preconizada.

Este caráter predominantemente integrador também traz problemas que se apresentam no gerenciamento de ações coletivas, mas lhes sugerem um repensar sobre a capacidade de liderar e de lidar com situações resultantes da falta de união do grupo, como reflete a fala da SE Violeta:

[...] acho que também isso é um entrave, quando alguém não entende que ali não é o que eu penso, não é o que eu quero. O grupo decidiu! independente de eu amar... de gostar... ou odiar, é aquilo que eu tenho que fazer [...]

As boas relações pessoais e sociais fortalecem as concepções e as ações do grupo, porém as decisões conjuntas ainda são problemáticas do ponto de vista de constituir um processo de integração e crescimento profissional. Na análise da pesquisa, considera-se que a ação supervisora é demarcada como principal apoio voltado aos aspectos de assistência aos integrantes do processo educacional e corrobora com o fundamento de Rangel (2002), quando coloca à supervisão uma “especialidade” de reunir, de agregar e de somar elementos, que compõem a construção do processo educacional.

Falhas de formação e de comunicação

Na sequência dos desafios da ação supervisora, esta unidade de sentido perpassa pelas falhas de comunicação com a Secretaria de Educação, com as unidades de ensino, bem como retratam as lacunas relacionadas à formação específica do SE.

Os conflitos nas relações e na comunicação aparecem apontados no questionário em dez respostas dos SE, configurando os inúmeros problemas enfrentados na troca de informações e na articulação com os segmentos do sistema. Nas respostas dos supervisores, a flexibilidade inerente ao cargo é traduzida pelas questões apontadas de “mediar os conflitos” ou “auxiliar nos conflitos” que, muitas vezes, encontra no SE a referência de padrão de conduta ou, ainda, o elo de integração do processo educativo.

A falta de integração do processo educativo tem uma multiplicidade de aspectos e ângulos. Ela é tanto interna quanto externa, tanto de concepção

quanto de ação. Todos os aspectos relacionados à integração ou falta dela atuam em cadeia de maneira que, havendo dificuldades em um determinado ângulo do processo educativo, naturalmente a mesma promoverá repercussões em outros (LÜCK, 2007, 29-3).

No grupo de discussão, essas dificuldades de comunicação foram pontuadas como entraves da ação supervisora, na fala da SE Melissa:

[...] um dos entraves, é a questão da comunicação que as vezes não ocorre de forma clara, objetiva, isso, em alguns momentos, já causaram muitos entraves pra nós. Então por exemplo, você chega na escola, você é informado de alguma coisa que o supervisor deveria ser informado antes, ter discutido, conversado[...]

Ao se discutir a viabilidade de informações e como o SE enfrenta estas interferências presentes no seu cotidiano, entende-se que estes desafios precisam de um movimento de construção que busque estudar os aspectos falhos nestas relações de comunicação. Nesta perspectiva, o aprimoramento das relações e da comunicação, assim como outras demandas, poderão se consolidar em formação específica para o Supervisor, como expressa a fala da SE Hortência:

[...] Que nós possamos assim, nos aprimorar, não ser mais a pesquisa de cada um mesmo, leituras que façamos ou ainda mediante a um problema que vamos pesquisar até conseguir a solução daquilo - sempre com o embasamento legal. Isso eu sinto bastante falta, assim, de ter formação para o aprimoramento do trabalho[...]

A dimensão formativa da ação supervisora reproduz uma vasta ideia do lugar do Supervisor na sua própria formação, na necessidade de estar sempre atualizado e, ainda, no seu papel político pedagógico de desafiar, instigar e motivar os demais profissionais de educação e na própria Secretaria como articulador deste processo. Para Silva Jr. (2011) a eficiência e a competência vivem permanentemente em luta contra o conformismo e a adversária burocracia do sistema. É momento de ressignificar o conceito sobre a dimensão formativa da ação supervisora, para suprir as lacunas que se assentam no trajeto profissional.

4.3. Aprimoramento da ação supervisora

Esta dimensão de análise diz respeito à proposta de trazer um aporte de proposições e sugestões para a melhoria da ação supervisora na compreensão dos supervisores. A pergunta de encerramento tratou deste assunto e os SE foram

questionados sobre “o que não poderia faltar num planejamento ou agenda de trabalho da Supervisão, que possibilitasse a melhoria da ação supervisora” que será abordada na categoria de análise: Indicadores de aprimoramento e produtividade.

4.3.1 Indicadores de aprimoramento e produtividade

Esta categoria de análise reúne os indicadores e pressupostos abordados pelas participantes do grupo de discussão, que visam a aprimorar a ação supervisora dos Supervisores do Município de Santos, delineados pelas unidades de sentido que segue:

Formação continuada e embasamento legal

Esta unidade de sentido traduz a compreensão que os Supervisores têm da deficiência de formação em serviço e da dificuldade com relação a pouca literatura disponibilizada sobre o assunto da SE, como relata a SE Hortência “formação, é muito difícil conseguir formação para supervisão de ensino”. A fala da SE complementa o pensamento sobre a formação específica, comparando cursos que realizou na rede enquanto Diretora e que hoje não fazem parte da sua realidade:

[...]quando eu estava na direção, ela dava curso, a E...dava curso, a M... também dava curso e a gente era bem assessorada... eu lembro bem e tenho até hoje as minhas pastinhas que eram de cursos maravilhosos e tudo que a gente aprendia lá se aplicava na escola, isso é formação! E nós enquanto supervisores deveríamos ter também, né [...]

Cabe ao SE indicar possibilidades de atualização profissional que gere conhecimento, ou seja, construir uma trajetória de estudos que permita uma ação mais intencional e profissional, como esclarece Ferreira (2002, p.248):

A responsabilidade fundamental está em criar a possibilidade de haver responsabilidade, criar possibilidade de compreensões que possibilitem assumir compromissos. Mais do que nunca se percebe a importância do conhecimento como mote propulsor da emancipação humana.

Este compromisso dos SE também foi bem explorado na fala da SE Vanda quando se reportou aos agrupamentos de Supervisores por temas, em comissões específicas que envolviam a educação básica, incorporados às dimensões pedagógica e formativa da ação supervisora. Esta proposta, segundo sua fala, foi

abandonada em função da atribuição de outras demandas de trabalho e faz muita falta para o aprimoramento do trabalho junto às escolas:

[...] Então era uma formação em serviço. Acho que essa era uma das mais fáceis de se realizar porque era por esforço próprio de pequenos grupos e toda semana a gente tinha aprendido novo ou pra revisar, alguma coisa que ainda se sabia ou alguma conhecimento para aprofundar [...]

Quanto à fundamentação, o estudo da legislação específica da educação é um assunto que exige pesquisa e habilidade para trabalhar a aplicabilidade das normas e diretrizes do sistema junto às escolas. Neste sentido expressa a SE Hortência:

[...] vamos pesquisar até conseguir a solução daquilo, sempre com embasamento legal, mas isso eu sinto bastante falta, assim, de ter formação até para o aprimoramento do trabalho[...]

Ainda neste pressuposto legal, associado à dimensão normativa da ação supervisora, a SE Violeta observa que o gerenciamento de normas deve ser um suporte mais utilizado pelos SE:

[...] uma ferramenta que é pouco utilizada é o nosso sistema de gerenciamento de normas, onde ali a gente tem todas as diretrizes e todos os processos... tem que olhar tudo que existe de legal, tudo que fazer passo a passo. Você tem uma ferramenta que em muitos lugares as pessoas não têm[...]

Percebeu-se na discussão do grupo, que os aspectos legais direcionam o trabalho da Supervisão e servem de aporte à ação supervisora. Porém, a organização formal proposta por essa dimensão exige não somente o conhecimento e atualização do profissional quanto à legislação educacional, mas também a habilidade de orientar a aplicabilidade das diretrizes, criando uma relação dialética capaz de legitimar um espaço crítico e participativo orientado pelos aparatos legais.

A ação supervisora atrelada à dimensão normativa não tem contribuição isolada, visto que a legislação educacional é integradora e permeia os aspectos formativos e pedagógicos do processo educacional.

Tendo em vista que as dimensões encontram-se entrelaçadas, a legislação só tem sentido se aliada à compreensão da política que a expressa. Silva Jr. refere-se ao entrave da ação supervisora no sentido de resignar-se a ser informado sobre

decisões e ações governamentais e fala sobre a necessidade de não furtar-se “...na pretensão e possibilidade de intervir nas instâncias de execução a que se subordina...” (SILVA JR., 1997).

Organização do trabalho e fortalecimento de grupo

Esta unidade de sentido trouxe respostas e argumentos para propor uma ação supervisora fortalecida nas atribuições do grupo, decisões e trocas de informações necessárias à organização de um trabalho mais produtivo.

A visão operacional de conjunto precisa ser trabalhada e representa uma tarefa imposta aos praticantes que, segundo Nogueira (1986) delimita o papel de cada um e a eficiência de sua ação. A SE Melissa expressa com clareza esta necessidade:

[...] nosso grupo é muito grande então talvez porque não temos um espaço adequado, por exemplo...se formassem dois grupos, mesa redonda olhando pro rosto do outro, discutindo essa coisa de olhar no olho, pra mim faz muita diferença, olhar no olho de quem você tá falando [...]

Quanto às decisões emanadas pelo grupo, as reuniões semanais foram apontadas como um momento de fortalecimento e de troca de experiências necessárias à organização do trabalho e, neste sentido aponta o desgaste prejudicado pela falta de direcionamento de discussões e pelo número de profissionais que constituem o grupo da supervisão. Ao se considerar um grupo responsável por direcionar as políticas educacionais do município, independente das mudanças políticas ocorridas, a SE Rosa aponta:

[...] isso é uma constatação, por sermos um grupo e sabermos da nossa responsabilidade... nós temos como responsabilidade garantir uma situação tal, que qualquer que venha não vá destruir um trabalho, nós temos essa consciência [...]

A visão humanística se reporta ao eixo político da ação supervisora e é considerado de fundamental importância para constituição de um grupo de trabalho interativo com os demais profissionais da educação, em busca do aperfeiçoamento nas relações de trabalho e nas intervenções que visem uma política educacional qualitativa.

O esforço cooperativo e a criatividade podem se manifestar independentemente da relação hierárquica existente quando os envolvidos

na relação possuem a consciência comum do objetivo a alcançar (SILVA JR., 1986, p.106).

Corroborando com a citação, o esforço é individual e coletivo ao mesmo tempo para que a ação supervisora se fortaleça na dimensão formativa e na busca incessante de saberes necessários para o crescimento profissional, como na fala da SE Melissa:

[...] quem chega tem que ter humildade...eu atualmente faço isso, sou muito sincera até hoje e quando não sei alguma coisa eu pergunto, como eu faço? Me ajuda? e às vezes pessoas que vem né, vem para o grupo achando que sabe... então precisa ter esses dois lados [...]

Com também a fala da SE Rosa que aborda a acolhida e a socialização da proposta de trabalho para os novos supervisores que integram o grupo que é caracterizado pela renovação constante de profissionais que acessam o cargo:

[...] quem chega na Supervisão tem que mostrar a que veio, por que se chega alguém que não mostra a que veio, a gente dá um jeito de dizer vem pra cá, aqui funciona assim, somos o topo da carreira, a gente tem certas responsabilidades. Não no sentido de menosprezar quem vem mas, de falar para quem vem que, esse é um grupo sério, a gente trabalha dessa forma [...]

Os indicadores aqui evidenciados para a melhoria da ação supervisora foram extraídos do grupo de discussão, considerando que o questionário anterior propôs que pontuassem apenas os desafios da ação supervisora. Cabe salientar que este movimento de reflexão sobre a ação supervisora promoveu a compreensão de aspectos vivenciados e a incorporação de um trajeto que produziu a história da Supervisão do Município. Considerando que toda história pressupõe um trajeto político e social, Paro (2010, p.26) pondera que “a condição política do homem advém do fato de que ele, em sua historicidade, não pode de modo nenhum ser tomado de forma isolada”.

Em consequência dos achados expostos, o grupo de discussão pôde adentrar nos limites da ação supervisora e refletir sobre as possibilidades de sugerir melhorias na produtividade e na profissionalidade do SE. Considerando que este processo de compreensão não pode ser concebido isoladamente, a pesquisa retratou um eixo político que percorreu as vias do poder, impregnado pelos paradigmas de fiscalização e controle atribuídos à figura do SE e a sua caminhada neste ‘túnel’ de incertezas e desafios da ação supervisora.

Na concepção política da ação supervisora, será necessário estabelecer um ideal que não sejam assistencialista, nem concebido pelo senso comum arraigado no seu fazer, e sim construir uma perspectiva de mudança, como complementa a afirmação de Gadotti (1989, p.111):

Nossa tarefa básica, a de criar condições internas, subjetivo-ideológicas, para que essa mudança ocorra. E para que ocorra amanhã é preciso que comecemos a trabalhar hoje. Ninguém a doar. Ela será fruto de nossa conquista, de nossa coesão, de nossa visão política da educação.

Os entrelaces das discussões com o referencial teórico da pesquisa permitiu um exercício fundamental de articulações das dimensões estudadas com os achados quanto às possibilidades e limites da ação supervisora e também quanto a profissionalidade do SE, apontando a clareza dos indicadores que poderão conferir maior reconhecimento e produtividade e eficácia à sua atuação:

- **Dimensão Normativa** – necessidade de maior embasamento legal, com compreensão das políticas subjacentes, o que poderá gerar melhores condições de aplicabilidade de leis e de gerenciamento de normas e diretrizes do sistema de ensino;
- **Dimensão Formativa** – prioridade de formação específica para o SE; a retomada de comissões de estudos em reuniões formativas e cursos de pós graduação patrocinados pela Secretaria de Educação em cumprimento com a formação em serviço. Compreender que o autoconhecimento oferece segurança e caminhos para melhorar o relacionamento e a ação supervisora com os seus pares e demais subordinados;
- **Dimensão Pedagógica** – promover a liderança do SE em discussões pedagógicas como elemento de interface entre escola e Secretaria de Educação, promover o crescimento do papel articulador e orientador do processo educacional e maior credibilidade na sua experiência e ação para as decisões e responsabilidades sobre as políticas educacionais do sistema. Aprofundar o entendimento sobre as finalidades da educação escolar e das funções sociais da escola para reforçar sua liderança e capacidade de apoio às escolas e de retorno à própria Secretaria de Educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A essência da ‘super visão’ da supervisão de ensino perpassa pelo olhar atento que avista, pelos olhos mediadores de quem sente e pela visibilidade da experiência de quem compreende aquilo que vê”.

(Epígrafe da autora)

Este estudo orientou-se pela iniciativa de investigação da ação supervisora e na busca da compreensão do profissional Supervisor de Ensino (SE) acerca das dimensões de sua atuação no Sistema Municipal de Santos.

Os pressupostos categorizados nas dimensões formativa, normativa e pedagógica presentes na ação supervisora, foram ancorados na abordagem de um estudo qualitativo que, pela definição de Flick (2009, p.29), “visa retratar o interesse pelas rotinas diárias e pela produção da realidade social”.

Alinhada a esta perspectiva, os caminhos da pesquisa permitiram uma retomada contextual do percurso de instituição do cargo de Supervisor, bem como extrair aspectos de suas trajetórias, com base em documentos e depoimentos de supervisoras aposentadas. Este envolvimento no histórico da rede Municipal foi de extrema singularidade e permitiu destacar dados para a compreensão das origens e dos fazeres do cargo de SE no Município de Santos.

Ao retratar este percurso histórico, observou-se que o cenário de constantes mudanças na política educacional do município contribuiu para a fragmentação da ação supervisora e a fragilidade na construção de um perfil profissional que atendesse aos anseios dos profissionais e às necessidades prementes do processo educacional e do sistema de ensino municipal.

Ao estabelecer relação do contexto exposto com o foco da pesquisa, a metodologia adotada facilitou a aproximação dos sujeitos com o objeto de estudo, numa visão crítica sobre sua própria ação. No esforço de elaborar uma síntese acerca da realidade, a definição de Konder (2008, p. 36) situa que “[...] a realidade é sempre mais rica que o conhecimento que temos dela”, e que a síntese é a visão do todo “[...] que permite ao homem descobrir a estrutura significativa da realidade com que se defronta”.

Os caminhos da investigação permitiram uma reflexão dos saberes e dos fazeres do grupo pesquisado, de como se desenvolveram enquanto profissionais nas relações e nas mediações que fazem parte de seu contexto de trabalho, bem como

reforçaram algumas indagações sobre a ação supervisora.

Este enfoque foi o aporte produzido pela pesquisa e, possibilitou a compreensão das práticas do SE com base nas falas, questionamentos e argumentos legitimados pelas etapas do trajeto metodológico. Como destaca Lück (2007), é importante que a atenção se volte ao desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos, visto que a Supervisão constitui um papel “meio” para garantir a melhoria do processo educativo.

Assim, cada um dos pesquisadores e pesquisados, procurou-se fazer valer as contradições e posições que emergiram deste contexto para garantir que se abra um espaço reflexivo, disposto a reconhecer as dificuldades e a realizar as mudanças que se fazem presentes.

A interpretação dos dados, ancorada na análise de conteúdo, permitiu extrair questões prioritárias e significativas da ação supervisora, bem como possibilitou a interpretação dos entraves e desafios enfrentados em sua trajetória. Não se pretende com estes resultados, enfatizar exatidões e certezas, mas levantar questionamentos imbuídos de incertezas e significados, como define Cortella (2002, p.112), “[...] o conhecimento é resultado de processo e este não está isento de equívocos, isto é, não fica imune aos embaraços que o próprio ato de investigar acarreta”.

Tomando como ponto de partida os resultados extraídos das prioridades e desafios já pontuados, a pesquisa teceu a possibilidade de uma etapa de discussão de aprofundamento do tema, sendo possível dialogar e repensar o papel político e social do SE e os conceitos enraizados na sua própria trajetória profissional.

Foi intencional trazer, também, um pensamento da prática voltado à questão humanística e em defesa da construção de sujeitos engajados nas dimensões formativa, normativa e pedagógica, como partícipes ativos na produção de uma escola com referenciais reais de qualidade.

O SE, enquanto agente mediador e articulador das transformações que se fazem necessárias, precisa correr riscos de levantar críticas acerca do perfil político social que envolve a sua profissionalidade, a partir da diagnose da ação supervisora que se pretende.

A proposta de refletir sobre os ditos e não ditos à luz do discurso dos Supervisores foi uma tarefa instigante no movimento de ir e vir que a análise propicia, oferecendo a oportunidade de lançar olhares mais atentos para os aspectos levantados sobre a ação supervisora.

Considerando que os pesquisados enfatizaram a relevância da ação supervisora na construção e implementação de políticas públicas, na sua autoformação como profissionais e na formação dos sujeitos, na definição de normas para o sistema e nas tratativas pedagógicas que orientam o processo educativo no sistema municipal de ensino, os dados da pesquisa foram orientados pelos pressupostos:

- Possibilidades – destaque na relevância do papel do SE e nos pontos positivos e valor da ação supervisora;
- Limites – destaque nos desafios atrelados à ação supervisora e nos entraves inerentes ao desempenho do cargo;
- Indicadores – trata do levantamento de perspectivas de aprimoramento e produtividade da ação supervisora e de fortalecimento profissional.

Quanto às possibilidades ou pontos positivos apontados na pesquisa, foi identificada uma ação supervisora atuante e muito próxima da base do sistema, o que denota o fortalecimento do trabalho de interface com a Secretaria de Educação do Município. Também foi apontada a relevância da fundamentação legal e do trabalho assertivo do SE na tarefa de apoio e orientação pedagógica. A visão ampla da conjuntura do sistema e o conhecimento favorecido pela carreira de cargo efetivo atribuíram uma responsabilidade intrínseca de destaque na pesquisa.

O outro aspecto da investigação tratou dos limites da ação supervisora e as contradições presentes que geram entraves no cotidiano desses profissionais.

Contraditoriamente ao esperado, a discussão do tema não apresentou muitas insatisfações, apenas apontou algumas falhas nos aspectos representados por interferências na comunicação, falta de formação específica para o SE e, sobretudo, dificuldade de posicionamento frente às ações e decisões, apesar das convicções políticas. Contudo, a compreensão dos principais desafios da ação supervisora captou soluções e apontou saídas, com argumentos que enriqueceram a discussão e geraram muitas perspectivas.

Assim, ao direcionar o foco sobre as perspectivas, a pesquisa promoveu o levantamento de indicadores e de aprimoramento da ação supervisora. Entendendo que os indicadores constituem instrumentos designados por parâmetros e soluções a partir das diagnoses da pesquisa, são consideradas como “caminhos” que visam aperfeiçoar ou conduzir à uma ação melhor compreendida em suas dimensões, mais

articulada com os segmentos políticos e pedagógicos e mais proativa para fazer intervenções e transformações que suscitem melhorias nas condições de trabalho, nos seus propósitos de ação e prioridades.

Com autonomia relativa, o SE precisa despir-se da função tecnicista e legalista e aperfeiçoar-se à serviço de condições mais favoráveis e estruturadas no enfoque de novas demandas de atuação que o momento educacional exige. Conclui-se que a trajetória de vasta experiência na carreira revelou concepções e responsabilidades marcantes na sua constituição profissional, porém, não foi suficiente para garantir posicionamento e voz que reforçasse a ação supervisora nas esferas das políticas educacionais.

Para ser este profissional diferenciado na era do conhecimento, a ruptura paradigmática é necessária para “ver” além das ferramentas utilizadas para mensurar resultados ou interpretar as relações de poder no cenário educacional. É preciso perceber que estes parâmetros não traduzem a verdadeira função da escola e tampouco os aspectos constitutivos da qualidade, é preciso um olhar voltado para a real finalidade da Educação como função social e produção de conhecimento.

Este estudo, ao construir as dimensões normativa, formativa e pedagógica da ação supervisora, admite que, nenhuma delas pode ser concebida ou entendida isoladamente, elas estarão sempre entrelaçadas pelo fio condutor das práticas e dos saberes dos Supervisores de Ensino, e estes, compreendidos como elementos catalisadores do contexto educacional e difusores de medidas inovadoras que venham a traduzir o verdadeiro sentido de qualidade da Educação escolar do município de Santos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. **Supervisão Escolar e Política Educacional**. São Paulo: Cortez, 1991.

ALONSO, Myrtes. A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ALVES, Nilda (coord.). **Educação & Supervisão: o trabalho coletivo na escola**. – 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1979. v. 70.

BRASIL. 1º Seminário de Supervisão Pedagógica: relatório. Ministério da Educação e Cultura. Departamento de Ensino Médio, ago. de 1976. Disponível em: <www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=27637>. Acesso em: 24 ago. 2015.

_____. Decreto-Lei nº 4.244, de 9 de abril de 1942. Lei Orgânica do Ensino Secundário. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Seção 1, 10 abr. 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 06 mai. de 2016.

_____. Lei nº 520, de 26 de agosto de 1897. Supprime o Conselho Superior de Instrução. Publica e dá outras providencias. **Secretaria de Estado dos Negócios do Interior**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1897/lei-520-26.08.1897.html>>. Acesso em: 08 set. 2015.

_____. Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <www2.camara.leg.br/.../lei/.../lei-4024-20-dezembro1961-353722-normaatualizada-pl.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

_____. Lei nº 5540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <<http://prespublica.iusbrasil.com.br/legislacao/109783/lei-5540-68>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. Lei nº 5692, de 11 de Agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 08 set. 2015.

_____. Relatório 1º Seminário de Supervisão Pedagógica. Ministério de Educação e Cultura, Brasília/DF. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=27636>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Fixa diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 08 set. 2015.

_____. Parecer CNE/CP nº 5/2005. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

_____. Parecer nº 252/69. In: **Currículos Mínimos dos cursos de graduação**. 4 ed. Conselho Federal de Educação, Brasília, 1981. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/1006035/parecer-252>>. Acesso em: 10 set. 2015.

_____. Projeto de Lei nº 4746 de 1988. Dispõe sobre o exercício da profissão de Pedagogo e dá outras providências. Comissão de Educação e Cultura. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=21108>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

_____. Substitutivo ao Projeto de Lei nº 4.746, de 1998. Dispõe sobre o exercício da profissão de Pedagogo e dá outras providências. Comissão de Educação, Cultura e Desporto, 2004.

_____. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 25 nov. 2015.

_____. Lei de 15 de outubro de 1827. Dispõe sobre a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos do Império. (Coleção das Leis do Império do Brasil de 1827 – primeira parte). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LIM/LIM-15-10-1827.htm>. Acesso em: 23 ago. 2015.

CORTELLA, M. S. **A Escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

EVANGELISTA, M.N; FREIRE, W. Supervisão e narrativa no cotidiano escolar. In: RANGEL, M. (Org.). **Supervisão Escolar: Avanços de Conceitos e Processos**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Formação Continuada e Gestão da Educação**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução: Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987. 288 p.

_____. **A hermenêutica do sujeito**. Tradução: Marcio Alves da Fonseca e Salma Tannus Muchail. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo** (Série Pesquisa). 4 ed. Brasília: Liber Livro, 2012. v. 6.

FREIRE, P. **Educação como prática da Liberdade**. São Paulo: Paz e Terra S/A, 1967.

_____. **Política e Educação**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. **Pedagogia da Autonomia**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra S/A, 1997.

FREITAS, A. **Abordagem Sócio-Histórica como orientadora da pesquisa qualitativa** In: Cadernos de Pesquisa, n.116, p. 20-39, julho de 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S010015742002000200002&lng=e_n&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 nov. 2015.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da Educação: Um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Educação e Poder: Introdução à pedagogia do Conflito**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

GATTI, B. A. **A construção da Pesquisa em educação no Brasil**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

HUET, A. B. S. **A Supervisão do Sistema de Ensino**. Revista Ideias, São Paulo, v. 1, n.16, p. 151-164, 1993.

KONDER, L. **O que é dialética**. (Coleção Primeiros Passos 23). 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.

LIBANEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos para quê?**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, H. **AÇÃO INTEGRADA: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, Fundação LEMAN, 2008.

MURAMOTO, H. M. S. Alternativas para a organização do trabalho de Supervisão. **Em pauta**: artigo da Série Ideias, n. 16. São Paulo: FDE, 1993. p. 145-150. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p145-150_c.pdf> Acesso em: 11 nov. 2015.

NOGUEIRA, M. G. **Supervisão Educacional - a questão política**. São Paulo: Loyola, 1989.

OLIVEIRA, E. G. A Função do pedagogo como Supervisor escolar. **Em pauta**: Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais aplicadas da EDUVALE. [online] Nov. 2011, Ano IV, nº 06. Periodicidade Semestral – ISSN 1806-6283. Disponível em: <www.eduvalessl.edu.br/site/edicao/edicao-46.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

OLIVEIRA, E; CORRÊA, R. Ação da supervisão educacional e formação humana: interferência no processo de emancipação do homem por meio da atuação nos conselhos de educação. In: RANGEL, Mary e FREIRE, Wendel (Org.). **Supervisão Escolar: avanços de conceitos e processos**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

RANGEL, M. Supervisão. Do sonho à ação - uma prática em transformação. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 3 ed São Paulo: Cortez, 2002.

RANGEL, M; FREIRE, W. (Org.). **Supervisão Escolar: Avanços de conceitos e Processos**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

SANTOS. Decreto nº 4652, de 19 de Setembro de 1975. Dispõe sobre o grupo de serviço educação e cultura, grupos ocupacionais, séries de classes, descrições sintéticas, exemplos típicos de tarefas, assim com funções gratificadas e os cargos em comissão. Disponível na Biblioteca Jurídica da PMS (xerox).

_____. Lei nº 4182, de 04 de maio de 1978. Altera a Estrutura Administrativa da Secretaria de Educação e adota Providências Correlatas. Registrado em livro competente da Secretaria de Administração, em 13 de janeiro de 1981. **Em pauta**: material original impresso cedido pela ex-supervisora (entrevistada na pesquisa) Profa. Margarida Bezzi.

_____. Lei nº 4183, de 04 de maio de 1978. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos. Registrado em livro competente da Secretaria de Administração, em 13 de janeiro de 1981. **Em pauta**: material impresso cedido pela ex-supervisora (entrevistada na pesquisa), Profa. Margarida Bezzi.

_____. Decreto nº 5892, de 13 de Janeiro de 1981. Aprova o Regimento das escolas de 1º Grau do Município de Santos. Registrado em livro competente da Secretaria de Administração em 13 de janeiro de 1981. **Em pauta**: material impresso cedido pela ex-supervisora (entrevistada na pesquisa), Profa. Margarida Bezzi.

_____. Lei Complementar nº 65/92, de 28 de setembro de 1992. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal e dá outras providências. Disponível em: <<http://legislacao.camarasantos.sp.gov.br/Normas>>. Acesso em: 20 set. 2015.

_____. Lei Complementar nº 542, de 27 de setembro de 2005. Estabelece a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Santos, a composição das unidades

administrativas, cargos em comissão e funções gratificadas que menciona e dá outras providências. Disponível em: <<https://egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?code=2378>>. Acesso: 18 out. 2015.

_____. Lei Ordinária nº 2491, de 2007. Normatiza o sistema municipal de ensino de santos e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 19 nov.de 2007. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/santos/lei-ordinaria/2007/250/2491/leiordinaria-n>>. Acesso em: 22 out. 2015.

_____. Lei Complementar nº 752/12, de 30 de março de 2012. Dispõe sobre o estatuto e plano de cargos, carreira e vencimentos dos profissionais do Magistério Público Municipal de Santos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 31 de mar. de 2012. Disponível em: <<https://www.egov.santos.sp.gov.br/do/0912/2011/do31032012.pdf>> Acesso em: 30 set. de 2015.

_____. Memorial da Educação de Santos 2005-2012. Secretaria de Educação Municipal de Santos. Disponível em: <<http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/page.php?213>>. Acesso em: 23 out. 2015.

_____. Organograma da Secretaria de Educação. Secretaria de Educação Municipal de Santos. Disponível em: <<http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/news.php>>. Acesso em: 23 out. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 114, de 13 de novembro de 1974. Institui o Estatuto do Magistério Público de 1º e 2º graus do Estado e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

_____. Decreto nº 7510, de 29 de janeiro de 1976. Reorganiza a Secretaria de Estado da Educação. Disponível em: <<http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/214799/decreto-7510-76>>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Lei Complementar nº 201, de 09 de novembro de 1978. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério e dá providências correlatas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 15 nov. 1978. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1978/lei.complementar-201-09.11.1978.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. Secretaria da Educação do Estado. Comunicado SEE de 30 de julho de 2002. Dispõe sobre o perfil do supervisor de ensino, referenciais teóricos e bibliografia relativos ao concurso público de provas e títulos que fará realizar para o preenchimento dos Cargos de Supervisor de Ensino. Disponível em: <http://drhu.edunet.sp.gov.br?Centrodeseleção_legislacao?ING_001.asp>. Acesso em: 20 set. 2015.

_____. Resolução SEE nº 90/2009. Dispõe sobre a definição de perfis profissionais e de competências e habilidades requeridos para Supervisores de Ensino e Diretores de Escola da rede pública estadual e as referências bibliográficas do Concurso de Promoção, de que trata a Lei Complementar nº 1097/2009, e dá providências correlatas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 04 dez. 2009.

Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/90_09.HTM>. Acesso em: 25 set. 2015.

_____. Resolução SEE nº 70/2010. Dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridos dos educadores da rede pública estadual e os referenciais bibliográficos que fundamentam os exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** 26 out 2010. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SE%20N%C2%BA%2070_10.HTM>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Resolução SEE nº 52, de 14 ago. 2013. Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridos dos Profissionais da Educação da rede estadual de ensino. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/cgrh/wpcontent/uploads/2014/06/RESOLU%C3%87%C3%83O-SE-52-de-14-8-2013-PERFIS-PARACONCURSO.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia: polêmicas do nosso tempo**. (Coleção polêmicas do nosso tempo). 32 ed. Campinas: Autores Associados, 1999. v.5.

_____. A Supervisão Educacional em Perspectiva Histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SINDICATO DE SUPERVISORES DE ENSINO DO MAGISTÉRIO OFICIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO – APASE. **SAS – Subsídios à Ação Supervisora**. 2 ed. São Paulo, 2010.

SILVA JR, C. A. Organização do Trabalho na Escola Pública: O Pedagógico e o Administrativo na Ação Supervisora. In RANGEL (Org.) **Nove olhares sobre a Supervisão**. Campinas: Papyrus, 1997.

_____. **Supervisão da Educação: do autoritarismo ingênuo à vontade coletiva**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 1986.

SILVA, T. R. N. Formação do Educador: Aspectos teóricos. In: ALVES, N. (Coord.) **Educação & Supervisão o trabalho coletivo na escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

WELLER, W. **Grupos de discussão na pesquisa com adolescentes: Educação e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 241-260. São Paulo, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista histórica com as Supervisoras aposentadas

Questões	Ckec-list
<p>1. Tendo em vista a sua trajetória na rede municipal de Santos, conte o que sabe sobre a origem do cargo de Supervisor de Ensino na Prefeitura de Santos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se havia indicação política <input type="checkbox"/> Se era cargo ou função <input type="checkbox"/> Como era o acesso, quem eram as primeiras supervisoras <input type="checkbox"/> Quantas iniciaram e como era o grupo de Supervisores <input type="checkbox"/> Como foi o seu ingresso
<p>2. Como era a atuação do Supervisor de Ensino no período em que você foi supervisora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Que atividades desenvolviam <input type="checkbox"/> Como era a divisão de trabalho <input type="checkbox"/> Quais as demandas de trabalho <input type="checkbox"/> Quais as principais dificuldades
<p>3. E como você compreendia o papel do Supervisor de Ensino na época em que atuou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Possibilidades e limitações da ação supervisora <input type="checkbox"/> Se necessário, pedir para dar exemplos.
<p>4. Percebeu mudanças, ao longo do tempo, em relação à ação supervisora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mudanças positivas <input type="checkbox"/> Mudanças negativas <input type="checkbox"/> Principais exigências <input type="checkbox"/> Houve aperfeiçoamento

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa

PESQUISA: “A AÇÃO SUPERVISORA E A CONSTITUIÇÃO PROFISSIONAL DO SUPERVISOR DE ENSINO”

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como um de seus objetivos descrever a trajetória histórica do cargo de Supervisor de Ensino e a constituição do grupo de supervisores. Assim, suas respostas são de grande importância para que um levantamento fidedigno possa ser realizado. O projeto do qual este questionário faz parte será apresentado como Dissertação de Mestrado no Programa de Educação da Universidade Católica de Santos. Você notará que, no questionário, é solicitada a sua identificação, necessária em função de uma fase posterior do projeto que constituirá de um grupo de discussão com parte dos colaboradores desta etapa. O fato de você responder ao questionário, não o compromete com a atividade posterior. Além disso, fica-lhe assegurado que, em nenhum momento do trabalho sua identidade será revelada. Todavia, se por qualquer razão pessoal você não quiser se identificar, **por favor, ainda assim, responda ao questionário omitindo essa informação.**

Agradecemos a colaboração

Elise Cordeiro dos Santos
Orientanda

Profa. Dra. Patrícia C. Albieri de Almeida
Orientadora

I. Caracterização:

1. **Sexo:** () feminino () masculino
2. **Faixa etária:** Entre 30 e 40 anos () Entre 41 a 45 anos () Entre 46 a 50 anos ()
Entre 51 e 55 anos () Entre 56 e 60 anos () Mais de 60 anos ()

II. Formação acadêmica:

3. Indique os cursos realizados e instituição:

CURSOS	MARQUE X	INSTITUIÇÃO
Graduação em Pedagogia		
Outra licenciatura / graduação Especifique:		
Pós- graduação <i>lato sensu</i> Especifique:		
Mestrado Área:		
Doutorado Área:		
Curso em Andamento Especifique:		

III. Trajetória profissional no Magistério:

4. Na Supervisão de Ensino no Município de Santos, atualmente:

() substitui cargo () cargo efetivo

5. Preencha o quadro abaixo:

CARREIRA	CARGO	TEMPO DE EXERCÍCIO
Docência	() PEBI () PEB II área: _____	
Especialista I	() Coordenador Pedagógico	
Especialista I	() Assistente de Direção	
Especialista I	() Orientador Educacional	
Especialista II	() Diretor	
Especialista III	() Supervisor de Ensino	
Outra atividade que desenvolve acúmulo de cargo	Especifique: _____ _____	

6. Cite 3 (três) atribuições do Supervisor de ensino na ordem de importância para o seu trabalho:

a)

b)

c)

7. Que desafios você enfrenta na atuação como Supervisor de Ensino? (mínimo de 2 desafios)

Como já mencionado, a segunda etapa da pesquisa prevê encontro com um grupo de Supervisores de Ensino (SE) para discutir questões pertinentes a ação supervisora.

Você está disposto a participar? () SIM () NÃO

Nome completo: _____

Email para contato: _____

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisadores: Elise Cordeiro dos Santos e Patrícia Cristina Albieri de Almeida

Instituição de origem dos pesquisadores: Universidade Católica de Santos

1. **Título do estudo:** *“A ação supervisora e a constituição profissional do Supervisor de Ensino”*

2. **Propósito do estudo:** Analisar e contextualizar a trajetória profissional do Supervisor de Ensino do Município de Santos a partir da ação supervisora que desenvolve nas diferentes dimensões de atuação.

3. **Procedimentos:** a pesquisa terá uma abordagem qualitativa composta por: análise documental, entrevista de percurso histórico e grupo de discussão com integrantes do grupo da Supervisão de Ensino do Município de Santos. Os dados obtidos serão analisados na perspectiva da análise de conteúdo.

4. **Riscos e desconfortos:** Pela natureza da pesquisa, a participação dos supervisores não acarretará quaisquer danos às mesmas. Faz-se necessário esclarecer que os supervisores tem total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão dos seus dados, retirando seu consentimento, sem qualquer penalização ou prejuízo.

5. **Confidencialidade:** apenas as pesquisadoras envolvidas terão acesso aos dados na íntegra. No texto final serão utilizados nomes fictícios, sem identificação dos participantes. Os resultados deste estudo comporão o relatório final da dissertação de mestrado e poderão ser publicados em artigos e/ou livros científicos ou apresentados em congressos profissionais.

Autorizo a coleta de dados, para fins de pesquisa. Compreendo que os dados coletados neste questionário estão de acordo com os preceitos éticos e legais de natureza acadêmica.

Obs: a cópia deste Termo de Consentimento ficará disponibilizada aos pesquisados

Santos, _____ de _____ de 2015.

Assinatura do sujeito/voluntário

Assinatura dos pesquisadores responsáveis

APÊNDICE D – Roteiro do Grupo de Discussão

ROTEIRO DO GRUPO DE DISCUSSÃO – SUPERVISORES DE ENSINO DE SANTOS		
	Questão	Check – list
QUESTÃO DE AQUECIMENTO	O que te motivou a ser Supervisora de Ensino?	Ascensão à Carreira Dinheiro Trabalho interessante Poder Aprendizado Horário flexível
QUESTÃO CENTRAL	Fale sobre das possibilidades e dos limites da própria ação supervisora.	Ter conhecimento mais abrangente Participar de decisões do sistema Apropriar-se da legislação Orientar as Unidades escolares Formação de profissionais Autonomia
		Limites de atuação Subordinação à decisões da Secretaria Situações de Infraestrutura Entraves burocráticos / Administrativos Mediar situações políticas e relações Pouco reconhecimento profissional
QUESTÃO DE ENCERRAMENTO	O que considera necessário para que haja uma ação supervisora mais produtiva no Sistema Municipal?	Sugestões

APÊNDICE E – Tabela de prioridades da ação supervisora

CATEGORIAS	RESPOSTAS	PRIOR. A	PRIOR. B	PRIOR.C
VISITAS TÉCNICAS E ORIENTAÇÃO NAS UNIDADES	Visitas às escolas, acompanhamento das atividades do processo educativo	SE 12 SE 16 SE 17	SE 18	
	Visitas técnicas nas UMES, particulares e conveniadas	SE 19 SE 20		
	Gerenciar as UMES	SE 23 SE 24		
	Acompanhamento sistemático das ações nas escolas municipais conveniadas e Ed. Infantil particulares	SE 9 SE 13	SE 11	
	Contato frequente com seções e departamentos, colaborando com as escolas		SE 3	
	Orientar as equipes técnicas		SE 14	SE 27
		9	4	1
GESTÃO DE PESSOAS	Gerenciar pessoas, conflitos e suas diferenças dentro da comunidade escolar	SE 4 SE 25		
	Acompanhamento das ações voltadas à integração entre os profissionais, pais e alunos		SE 15	
	Atendimento e orientação à comunidade interna e externa e plantões		SE 16	SE 9 SE 11 SE 18
		2	2	3
LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES	Ser ponte Seduc- UME orientar de acordo com a legislação e acompanhar todo processo	SE 7		
	Participação e articulação das diretrizes educacionais da SEDUC	SE 8		
	Estar atualizada com a legislação vigente, socialização e estudo	SE 11 SE 18	SE 9 SE 10	SE 16
	Orientar as etapas de acordo com a legislação vigente		SE 1	
	Acompanhar, avaliar e controlar a aplicação das leis em âmbito educacional		SE 5 SE 6	
	Fundamentação legal e técnica das ações da Seduc e UMES		SE 8	
	Garantir o cumprimento da legislação vigente nas diferentes esferas educativas		SE 13 SE 27	
	Controle de documentos, registros, processos com vista à legislação		SE 17	
	Gerenciar, acompanhar e avaliar as diretrizes educacionais			SE 23 SE 24
		4	9	3
	O papel do SE está atrelado à gestão na busca de minimizar problemas das Unidades escolares	SE 10		
	Gerenciar a ausência de recursos humanos		SE 25	

POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO SISTEMA	Solução e formas adequadas ao aprimoramento do trabalho	SE 14		
	Implantar e implementar as políticas públicas na área educacional	SE 22		
	Apoiar a equipe técnica na adoção de medidas de melhoria da qualidade e produtividade			SE 4 SE 5 SE 6
	Propositor de políticas públicas		SE 22	
	Garantir / gerenciar a organização administrativa e pedagógica		SE 26	
	Subsidiar ações pedagógicas e organizacionais			SE 13
	Participação em reuniões semanais			SE 12
	Participar de reuniões nos setores da Educação e fora dela, como Conselhos e Congressos.			SE 10 SE 19 SE 20 SE 21
		3	3	9
GESTÃO PEDAGÓGICA	Acompanhar a parte pedagógica, analisando o rendimento, os resultados, a evasão e frequência	SE 1 SE 26	SE 7	
	Análise do acompanhamento das atividades pedagógicas e articulação com o PPP	SE 15		
	Acompanhamento da parte pedagógica, analisando rendimento a evasão e a frequência	SE 3		
	Contribuir para o aperfeiçoamento e melhoria do ensino	SE 27		
	Assessorar especialistas nas abordagens metodológicas com fins de promoção			SE 22
	Acompanhamento pedagógico nas Unidades de Ensino, entidades e particulares	SE 21		
	Análise sistemática dos resultados das avaliações			SE 15
	Mediar e articular as ações do PPP nas unidades de ensino	SE 2		
	Gerenciar a aplicação dos planos, projetos e estudos	SE 5 SE "6	SE 4	SE 25 SE 26
	Acompanhar e avaliar projetos, planos e programas			SE 2
	Acompanhar e elaborar o calendário escolar		SE 23 SE 24	
		9	4	5
ESTUDOS E CONHECIMENTOS	Contribuir com seu conhecimento dentro de sua especificidade		SE 2	
	Reuniões de Estudos de atualização			SE 3 SE 14
	Participação em comissões temáticas –estudos		SE 12 SE 19 SE 20 SE 21	SE 1 SE 7 SE 17
		0	5	5

APÊNDICE F – Tabela dos desafios da ação supervisora

CATEGORIAS	RESPOSTAS	PESQUISADOS
1. CONFLITOS NAS RELAÇÕES E NA COMUNICAÇÃO	Mediação dos conflitos da comunidade escolar e direção	SE2
	Resolução de dificuldades da Equipe Técnica	SE 4
	Gerenciamento de conflitos na UME	SE 6
	Relações interpessoais	SE 16
	Relações entre escola, comunidade e Seduc	SE 17
	Relacionamento interpessoal	SE 18
	Auxilio nos conflitos da UME	SE 23 SE 24 SE 25
	Mediar conflitos nos segmentos da UME	SE 26
		10
2. INTEGRAÇÃO ENTRE SECRETARIA E ESCOLA	Problemas de comunicação no fazer interno da Secretaria	SE 11
	Interlocução entre chefias e Unidades fazer com que as chefias entendam a realidade, com prioridade no aluno	SE9
	Articulação com os seguimento	SE 16
	Entrosamento com os setores	SE 17
	Gestão integrada nos setores da Seduc	SE 18
		05
3. PROBLEMAS DE INFRA ESTRUTURA	Falta de manutenção nos equipamentos	SE 1
	Estruturais	SE 7
	Minimizar os problemas estruturais nos diversos setores	SE 10
	Infraestrutura deficitária da UMES	SE 11
	Falta de infraestrutura nas UMEs	SE 14
	Atendimento e tentativa de solução de problemas infra estruturais	SE 20
	*colaborar com as UMEs no enfrentamento de infraestrutura	SE 21
		07
4. FALTA DE RECURSOS HUMANOS	Falta de professor, inspetores, equipe pedagógica	SE 1
	Falta de recursos humanos	SE 7
	Falta de recursos humanos	SE 12 SE 14
	Falta de profissionais para cumprir com as metas do PPP	SE 15
	Falta de profissionais para atuar nas UMEs	SE 19

	Colaboração das UMEs em situações de falta de recursos	SE 20
	Falta de recurso humano	SE 23
	Absenteísmo e quadro incompleto de docentes nas UMEs.	SE 26
		09
5. PROBLEMAS PEDAGÓGICOS E ADMINISTRATIVOS	Não poder ajudar as UMEs (estrutura, disciplina e recursos humanos)	SE 3
	Resolução de problemas pedagógicos e administrativos da UME	SE 4
	Auxiliar na resolução de problemas das UMES, particulares e entidades	SE 5
	Melhoria dos índices de aprendizagem	SE 12
	Acompanhamento do rendimento pedagógico	SE 15
	Acompanhamento sistemático do pedagógico	SE 22
	Resolução de problemas pedagógicos e administrativos	SE 24
	Resolução de problemas pedagógicos e administrativos	SE 25
	Resolução de problemas pedagógicos	SE 26
		09
6. DIFICULDADES NA PRÓPRIA AÇÃO SUPERVISORA	Colocar a legislação em prática	SE 1
	Gerenciar os diferentes níveis da educação (Ed. Inf. , Fund.)	SE 5
	Apropriação dos diferentes níveis da educação	SE 6
	Tempo para concluir todas as demandas de trabalho	SE 8
	Manter um padrão de qualidade eficaz nas frentes de trabalho	SE 8
	Participar ativamente de reuniões	SE 10
	Falta de autonomia para execução do trabalho	SE 13
	Pouco tempo dedicado a estudos	SE13
	Demanda excessiva de trabalho	SE 19
	Excesso de demanda de serviço para poucos SEs	SE 21
	Reconhecimento da ação supervisora	SE 22
	Aprender a superar desafios do cotidiano	SE 27
	Vencer a burocracia	SE 27
		13

APENDICE G

Tabela 1 - Trajetórias e Influências na Carreira		
CATEGORIAS	FALAS	PARTICIPANTES
INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA / MODELO FAMILIAR	[..Venho de uma família militar né... no decorrer, o papel da mulher é um pouco diferente né, do que você sonha no comecinho é ter sua casa, seus filhos tal..] [...a mesma coisa que a gente militar, como é que você um soldado não quer ser um Cabo um Sargento isso não se faz!"]	HORTÊNCIA
	[..eu não queria ser diretora, não quis ser assistente, fui nomeada só porque eu queria chegar na supervisão, eu acho que por conta desse fio que ficou lá no Desejo de ascensão à carreira passado, dessa afinidade de gostar desse aspecto do trabalho...]	VANDA
	[..meu nome é Teresa porque é o nome da primeira professora do meu pai,..] [..na minha família quase todas as mulheres seguiram para o magistério.]	ROSA
	[..eu mudei a sua matrícula mas na sua vida você nunca vai poder ser mais uma professora você vai ter que ser “a professora” que você vai sempre lidar com gente..] [..ele achou que eu e ia ser uma Engenheira ou matemática e então fui para o Magistério né, então acho que isso foi uma coisa que sempre marcou..]	VIOLETA
IDEALISMO / PROSSEGUIMENTO E ASCENSÃO À CARREIRA	[...a Prefeitura de Santos oferece a carreira né , diferente dos demais municípios e muitos outros lugares do nosso país,..] [...“não desista, você vai enfrentar suas dificuldades, você vai em frente e você vai sempre galgar aquilo que for maior pra você, sempre tentando chegar lá...”] [...foi um orgulho né, chegar aonde... no máximo no topo da sua carreira né, com tanto sacrifício com tanto estudo e com tanta dedicação..]	HORTÊNCIA
	[.., é uma carga emocional, que me empodera muito falar que sou supervisora,..]	ROSA
	[..carreira é desdobramento né, dessa paixão e eu também tive uma carreira muito rápida né eu cheguei na supervisão muito rapidamente..]	MELISSA
	[..acho que Deus falou assim pra mim: você vai procurar outro caminho que aí não vai dar certo pra você, foi empurrãozinho. Aí fui para a supervisão..]	TULIPA
	[..agora eu vou fazer uma coisa pra mim...foi importante em relação à carreira, eu consegui..]	ROSE
INTERESSE A PARTIR DA LEGISLAÇÃO	[..Eu tive um aprendizado da parte de legislação, que antecedeu minha carreira docente, fui secretária de escola,..] [..no salário, não foi isso que me moveu, eu acho que é esse histórico, esse fio condutor mesmo, do prazer, coisa que na época, pra mim, nessa visão, era o aspecto legal,..]	VANDA
INFLUÊNCIA PEDAGÓGICA E PELA DOCÊNCIA	[.., a interface da secretaria com a escola e de você poder estar ao mesmo tempo na sala de aula, conversando com os professores tratando da Educação..] [..junto com os professores...discutindo o pedagógico, eu acho que isso que fascina a nossa função né,]	MELISSA
	[..eu me identifiquei também, sabe... que eu sempre to junto na escola entendeu, é como ela falou, o trabalho da gente é acompanhar as escolas..]	ANGÉLICA

	[..o que me dá prazer mesmo que me fascina é a tal da pedagogia, que é preencher uma ficha.. profissão professora..]	ROSA
	[..eu gostava de ser professora minha primeira vítima foi minha avó porque minha avó não era alfabetizada e aquilo me incomodava muito né, então a minha primeira vítima foi a vovó...fazia a lição de casa...o vovô assinava o boletim da vovó ..] [..por opção eu nunca fiz um concurso para supervisão, porque, assim, eu gosto de escola eu amo a escola, a escola educação infantil pra mim é o melhor lugar do mundo.]	HORTÊNCIA
RECEIO DO PAPEL DA SUPERVISÃO	[..será que eu vou dar conta de visitar outras escolas...porque a gente fica com aquele medo,....foi difícil mas depois eu adorei ...]	ANGÉLICA
	[..não fazia concurso para supervisão porque a gente achava que a gente não ia passar né, então nós sofremos bullying né...pela nossa opção de não querer ir para a supervisão..]	VIOLETA
	[..Eu vou dizer que eu não queria ser supervisora, eu não queria ser supervisora..] [..no começo eu queria sair. Falei bom né: eu não vou dar conta disso..]	TULIPA
AÇÃO SUPERVISORA NO APRENDIZADO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	[.. o que motiva a gente né, assim é a paixão que a gente tem pelo que a gente faz..]	HORTÊNCIA
	[..esse fio condutor mesmo, do prazer, coisa que na época, pra mim, nessa visão, era o aspecto legal, depois a gente vai vendo outras coisas no decorrer do exercício da função..]	VANDA
	[..Aí foi... eu comecei a gostar, percebi que todo aquele dinamismo que tinha na escola de fundamental também tinha na supervisão, foi a melhor coisa, tanto é que até hoje estou na supervisão, eu adoro..]	TULIPA
	[..supervisão nós temos muitas demandas é fundamental, é educação infantil, as entidades, então você acaba tendo uma visão Geral das coisas, você tem que estudar..]	VANDA
	[..vamos ver até enquanto a gente vai ficar nesse caminho, mas é muito bacana é muito prazeroso ver até então...]	
	[...Nosso papel não é também só supervisionar, a gente tem que orientar o diretor, orientar a equipe técnica a gente trabalha mais orientação...]	ANGÉLICA

Tabela 2 – Características da Ação Supervisora

PONTOS POSITIVOS			DESAFIOS E ENTRAVES		
CATEGORIAS	FALAS	IDENTIF.	CATEGORIAS	FALAS	IDENT.
Conhecimento do Sistema Municipal e experiência na carreira	[..por sermos profissionais de carreira, a princípio, nos temos, digamos, muito poder enquanto profissionais da Educação..]	Hortência	Contraposição – apontar questões e soluções	[..a gente tem um papel fundamental nisso, de lutar, de contrapor, mesmo quando percebemos que aquilo que está posto está de alguma forma errada..]	Hortência
	[.. só nós, enquanto profissionais dentro da secretaria, somos profissionais de carreira, nós temos sessões, departamentos onde são cargos comissionados..]			[..por construímos esse caminho né, e fazemos esse contraponto em situações que não são adequadas..]	
	[..nós temos um conhecimento de rede, de escola, que vem da Educação Infantil, a outra do fundamental, a gente passou também educação profissional e muitas de nós viemos de experiências e de conhecimentos de uma rede dentro de um município..]			[..isso não poderá mais acontecer né, então a gente vai bater de frente no sentido de preservar tudo aquilo que deu certo, e ninguém por uma questão...por uma convicção política, que desconhece o que foi feito, poderia destruir tudo que a gente caminhou até hoje..]	
	[..“o chegar na supervisão” nos deu esse empoderamento quer dizer... nós conhecemos mais do que qualquer um que por indicação política..]			[.. apoio sim, né.. Eu cito um exemplo, nós de alguma forma, a gente está na escola pra ser parceiro acima de tudo. Lógico que a gente vai apontar aquilo que tiver... estiver de errado, mas a gente veste a camisa..]	
Liderança	[..porque todos acabamos sendo líderes ali dentro, então a discussão é incansável, tem a reunião com supervisores, e se discuti, discuti, mas assim, cada um quer colocar o seu ponto de vista..],	Melissa		[..apontar dificuldades, apresentar conceitos e soluções e tentar procurar garantir a qualidade de ensino..]	Vanda
	[..E, aí eu senti, que aí eles sentiram que estava tendo comando naquela escola e as coisas foram se dissolvendo..],	Tulipa		[.. nós estamos juntos, nós apontamos, tentamos consertar juntos	Angélica
	A gente teve já algumas lideranças entre nós ou o destaque de pessoas líderes entre nós dentro do nosso grupo..]	Rosa	Estudo e formação	[..olha.. tem uma demanda x aí, e tão achando que isso é nosso, então vamos abraçar e vamos estudar pra ver como interferir...]	Vanda

Visão pedagógica e proximidade com a escola	[..nós temos uma outra visão também, a visão pedagógica de Supervisor estar na sala de aula..] [. trabalhar com a legislação que é uma coisa pesada e algumas vezes cansativa, mas você precisa caminhar nessa corrente, mas também...ter a sensibilidade de perceber o outro lado, perceber o pedagógico..]	Melissa	Voz nas políticas públicas	[..mas ainda falta pra gente, se constitui como um corpo pra ter vez e voz nas políticas públicas, frente as coisas que têm que ser feitas..]	Vanda
	[..apoio sim, né.. Eu cito um exemplo, nós de alguma forma, a gente está na escola pra ser parceiro acima de tudo...]	Hortência		[..eu acho que também foi uma perda, porque enquanto os outros lá estavam... nós tínhamos chefes de departamentos, pessoas estavam se organizando, e até por falta de uma chefia e de uma pessoa central, nós acabamos ficando, de certa forma, isolados dos departamentos..]	Violeta
	[.. então eu entendo que as escolas nos sentem como profissionais de apoio mesmo, que estão para ajudar e pra somar esforços...]			[..Então a gente fez uma trajetória assim, que antes a gente recebia as determinações das organizações e depois nós passamos a ser corpo, voz e parte dessa coisa,.]	Vanda
	[..é um braço da secretaria, a secretaria é um elo com a escola, mas nós estamos muito próximo da escola..]	Violeta			
	[..os professores nos conhece, a gente participa da vida da escola..]				
	[.eu acho que aqui, no município, a gente tem , você muda de escola, mas você percebe que as pessoas tem a parte da legalidade, mas existe toda essa parte, esse cuidado com o pedagógico, o cuidado com o aluno,..]				[..um dos entraves, é a questão dá comunicação que as vezes não ocorre de forma clara e objetiva isso, em alguns momentos, já causaram muitos entraves pra nós. Então por exemplo, você chega na escola, você é informado de alguma coisa que o supervisor deveria ser informado antes, discutido, conversado..]

			Falha de comunicação	[..então é uma interferência no canal de comunicação, então aquele que deveria ta levando a informação...é o último a saber, então causa assim um mal estar..]	
	[..eu acho que a gente tem como ação supervisora, essa questão mesmo, o acompanhamento do trabalho pedagógico na escola..]	Vanda		[..Então isso é um problema nessa comunicação, que é muito grande, porque você vai pegar uma pessoa a convite que tá ali,..... mas que as vezes não sabe como é que faz ..]	Vanda
	[..Mas eu me senti responsável pela escola, então eu fiquei aqueles 20 dias na escola por conta de tudo que estava acontecendo..]	Tulipa		[..se não tivesse alguém, né? Por exemplo, que fosse lá, perguntar, bater lá na portinha: “Oi amor, o que você vai fazer...?”, ninguém vinha até nós... né? Então, nós é que tínhamos que fazer..]	Violeta
Orientação aos profissionais	[..Nosso papel não é também só supervisionar, a gente tem que orientar o diretor, orientar a equipe técnica a gente trabalha mais orientação também né, além da supervisão...]	Angélica			
	[..aqui se estuda isso, saiu lá do setor de legislação e normas, vai passar por nós, lá pela supervisão, pra ser compreendida, estudada para chegar na escola, e pra fazer valer..]	Vanda			
	[..Mesmo que a gente vá pra criticar algo que tenha ocorrido de errado, lógico que as coisas não são perfeitas e a gente está sempre orientando, sempre acompanhando o trabalho..]	Hortência			
	[porque a gente tem que ir lá e dizer: Olha! Tá sendo feito e além de tudo ainda.tem esse plus do contato corpo a corpo com os professores. Então, é um trabalho realmente de ponta..].	Vanda			

Trabalho atuante no grupo /muitas demandas de trabalho	[..eu vejo que nosso trabalho na supervisão de Santos, que eu tenho contato também com outras pessoas que trabalham em outros municípios é muito, muito, muito atuante..]	Tulipa		
	[..é o grupo mais participativo na exposição de trabalhos, é um grupo... e eles já falam: é o grupo de Santos, porque nosso grupo é animado, é porque nós somos um grupo que tem voz...]			
	[..eu acho que Santos tem uma situação privilegiada, justamente pelo que você está falando, nós somos um grupo de 40 supervisores..]	Vanda		
	[..e a gente hoje tem que fazer frente, tem que fazer a interface com a secretaria, a interface com a prefeitura, temos que ver a questão pedagógica, a questão de infraestrutura..]			
	[.., o trabalho da supervisão não deixou de acontecer com qualidade, por que a gente tem isso dentro da gente, dentro do nosso fazer, já muito fortalecido né?..]			
	[... nós fizemos uma pesquisa de satisfação que foi enviada pras escolas, justamente pra avaliar o papel da ação supervisora.... foi avaliada de forma muito positiva...]	Rosa		

Representante da Secretaria de Educação nas políticas do Município	[...eu acho que a gente tem como ação supervisora.. a representação que a gente faz enquanto o braço da SEDUC, da Secretaria e das políticas públicas desse município..]	Vanda	
	[..então assim, o outro compra a ideia, quando você tem um grupo que faz, olha o que a gente faz que tá dando certo, então aí o outro compra essa ideia e dá uma caminhada..]	Violeta	
	[..E hoje a supervisão está permeada em toda a parte dos conselhos municipais e todas as políticas públicas tem as representações da Seduc..]		

Tabela 3 – Indicadores para a Melhoria da Ação Supervisora

CATEGORIA	FALAS	DETALHAMENTO	IDENTIFICAÇÃO
FORMAÇÃO	[...formação, é muito difícil conseguir formação pra Supervisão de Ensino. Em muita literatura, no país todo, nós temos a supervisão escolar, que é em muitos locais a coordenação pedagógica né?..]	Formação específica e literatura	Hortência
	[..formação em relação ao relacionamento humano que é um entrave que a gente enfrenta nas escolas onde se lida com um grupo grande de pessoas cada um é de um jeito e de repente o plantão onde se recebe tanta gente..]	Formação humanística	Rosa
	[..ninguém sabe tudo, a mesma coisa Até a pessoa que tá lá há muitos anos pode passar por uma situação de não conhecer, mas o importante é saber buscar..]	Busca de conhecimento	Hortência
	[..eram cursos maravilhosos que tudo que a gente aprendia lá a gente aplicava na escola, isso é formação, né e nós enquanto supervisores deveríamos ter também, né..]	Cursos específicos	Angélica
	[..Então mas na época que a gente dava formação agente recebia formação.]	Elaboração e participação em cursos	Hortência
	[..as nossas formações que nós organizávamos em pequenos grupos e a gente tinha que fazer as apresentações de nós para nós mesmos,..] [..Então era uma formação em serviço.(CONVERSA SIMULTÂNEA) acho que essa era uma das mais fáceis de se realizar porque era por esforço próprio e de pequenos grupos..]	Comissões de estudos	Vanda
	[..É metade da reunião ela informativa e metade era formativa em comissão específica. A gente não pode esquecer também uma formação que a gente teve, importante, que foi a da PUC de Avaliação de Sistemas..]	Reuniões formativas	Hortência
	[..se tivesse continuado, eram trabalhos excelentes que cada um fazia se apresentar para nós mesmos, existia um registro disso que agente compilava no	Elaboração e participação em cursos na Secretaria de Educação	Vanda

	final do ano..]		
Aprimoramento e Embasamento Legal	[... vamos pesquisar até conseguir a solução daquilo, sempre com embasamento legal, mas isso eu sinto bastante falta, assim de ter formação até para aprimoramento do trabalho...]	Aplicabilidade da legislação	Hortência
	[..uma ferramenta que é pouco utilizado que é sistema de gerenciamento de normas, onde ali a gente tem todas as diretrizes, todos os processos... tem que olhar tudo que existe de legal..]	Procedimentos e normas do Sistema	Violeta
REGISTROS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	[.. Eu colocaria o registro, que é uma coisa que a gente bate muito, assim, nas escolas né? Que tudo tem que ser registrado..] [... porque se a gente tivesse isso sempre registrado, você teria um histórico aonde você pode ta buscando né?..]	Registro do processo e da ação supervisora e troca de informações	Vanda
	[... nós temos como responsabilidade garantir uma situação tal, que qualquer que venha não vai destruir um trabalho, nós temos essa consciência, essa responsabilidade. ..] [.. a gente dá um jeito de dizer vem pra cá que aqui funciona assim, a gente é o topo da carreira, a gente tem certas responsabilidades.]	Responsabilidade / Continuidade do trabalho Troca de experiências	Rosa
INTERAÇÃO, POSTURA E FORTALECIMENTO DO GRUPO	[.. então às vezes se precisa discutir coisas sobre estrutura física com alguém e que você desconhece. é uma parte estrutural que desgasta... desgasta , e assim: eu não considero o meu papel..]	Atribuições não condizentes com o cargo	Melissa
	[.. somos em quarenta, e aí assim na hora que a gente sai dali todo mundo tem que ter a mesma postura e todo mundo (ruídos) um, dois, três mudam e a coisa chega na outra forma..]	Consenso nas decisões tiradas do grupo	Violeta
	[..a interação com outras atividades que vão ser desenvolvidas do ponto de vista de informação do município. Muita coisa acontece, um monte de coisa que a gente não	Troca e socialização das informações da Secretaria de Educação	Vanda

	sabe, não sabe porque não vieram nos contar da parte de quem tá fazendo aquilo ou porque, enfim, não tem ainda esse esse "Know-haw", esse hábito...]		
	[..enquanto supervisores nos fortalecemos um com os outros dentro da nossa reunião pra que a gente possa realmente sair dali, acreditando nisso, que nós somos um grupo e que nós temos essa força..]	União e fortalecimento do grupo	Violeta
	[..muitas vezes a pessoa não está fazendo isso porque ela não gosta do grupo, porque ela é do contra, mas porque ela não consegue enxergar o quanto essa atitude dela nos fragiliza enquanto grupo, porque assim de 40, os 40 não vão pensar a mesma coisa...]	Visão de conjunto	Violeta
	[...nosso grupo é muito grande então talvez porque não temos um espaço adequado, por exemplo ..se formassem dois grupos, mesa redonda olhando pro rosto do outro, discutindo essa coisa de olhar no olho, pra mim faz muita diferença, olhar no olho de quem você tá falando..]	Organização de reuniões e interação deficitária	Melissa
	[.. também é um grupo que cada pessoa tá no ponto da vida de maturidade em que vem com as suas próprias cargas e visões....do ponto de vista das consequências da das abrangências e dessas coisas, levam tempo e ainda todos os propósitos de estarmos juntos..]	Crescimento profissional	Vanda
	[. isso é uma constatação, por sermos um grupo e sabermos da nossa responsabilidade...nós temos como responsabilidade garantir uma situação tal, que qualquer que venha não vai destruir um trabalho, nós temos essa consciência..]	Responsabilidades e Continuidade do trabalho	Rosa
	[..toda hora tem alguém pedindo socorro para alguma coisa e essa troca existe, eu acho que o pessoal se sente seguro em relação a isso..]	Troca e busca de conhecimento	Hortência
	[.. quem chega tem que ter humildade eu atualmente faço isso, sou muito sincera até hoje se eu não sei alguma coisa eu pergunto, como eu faço? Me ajuda? e às vezes pessoas que	Postura profissional / busca de saberes	Melissa

	vem né, vem se achando, então precisa ter esses dois lados...]		
Ações pontuais para a melhoria da Educação	[.. enxergar aquilo que é diferencial pra eles, porque na rotina então, acaba ficando uma coisa comum, então isso poderia ser uma coisa de agenda que a gente trocasse muitas vezes entre as escolas, são ações pontuais, então uma escola que visita a outra, essa é a minha proposta desse ano..]	Enxergar o trabalho do outro / troca de experiências	Violeta

APÊNDICE H – Quadro de categorias e unidades de sentido

QUADRO DE CATEGORIAS E UNIDADES DE SENTIDO - com detalhamento			
CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE SENTIDO	DETALHAMENTO	
Trajetória e influências na carreira	Ascensão ao cargo	Princípios e Influência familiar	
		Incentivo profissional a partir de concursos e carreira atrativa que oferece crescimento e ascensão	
		Vocação, opção e afinidades com a profissão	
		Empoderamento do cargo de supervisor como topo da carreira do magistério	
	Possibilidade de intervenção no campo pedagógico	Orientação no processo pedagógico e acompanhamento dos resultados das escolas sob sua responsabilidade	
		Participação nas discussões pedagógicas como interface entre escola e secretaria de educação	
		Condição de proximidade e contato com professores, com a sala de aula e alunos.	
	Prazer e aprendizados no exercício da função	Desempenho e prazer no exercício das funções e atribuições	
		Ação supervisora como aprendizado e estudos/visão abrangente da educação do município de Santos	
		Papel de articulador do processo educacional e de orientador dos profissionais das equipes técnicas	
	Características da ação supervisora	Conhecimento e exercício da liderança no sistema educacional do município	Experiência de ter passado por todos os cargos da carreira
			Acompanhamento e orientação em todas as etapas da Educação Básica
Supervisores não exercem cargo político ou por indicação			
Empoderamento pelo conhecimento e por ser o cargo do topo da carreira			
	Visão sistêmica e proximidade com a escola	Monitoramento pedagógico do sistema	
		Acompanhamento e participação no cotidiano das escolas	
		Interface entre Secretaria e Unidades de Ensino	
		Responsabilidades quanto aos resultados da aprendizagem	
		Orientações aos diretores e outros profissionais quanto à estrutura, legislação e prática	

	Atuação no grupo e nas demandas de trabalho	<p>Atendimento e compromisso da Supervisão de Santos diferenciado de outros Municípios e Estado</p> <p>Ação supervisora atuante e intensa</p> <p>Demandas de trabalho favorecida pelo número de profissionais da Supervisão</p> <p>Representatividade nas políticas públicas do Município e nas decisões administrativas</p> <p>Trabalho assertivo e fundamentado</p>
Desafios e entraves da ação supervisora	Posicionamento frente a questões e decisões	Contrapor ao perceber que algo está errado
		Preservar o que deu certo, independente de convicções políticas
		Garantir a qualidade do ensino
	Falhas de comunicação e de formação em serviço	Enfrentar interferências na comunicação da Secretaria com as escolas
		Atualização e clareza de informações
		Estudar para melhor intervir nas demandas de trabalho
Constituição (unidade) de grupo e participação nas políticas públicas	<p>Constituir corpo e voz nas políticas do município</p> <p>União do grupo por uma causa comum</p> <p>Estar presente nas decisões da Secretaria de Educação e nas políticas públicas do Município</p>	
Indicadores para a melhoria da ação supervisora	Formação e desenvolvimento profissional	<p>Estudos sobre a literatura da Supervisão de Ensino</p> <p>Cursos específicos da área</p> <p>Elaboração de cursos a outros profissionais da Educação</p> <p>Comissões de estudos</p> <p>Reuniões formativas</p>
	Embasamento Legal	<p>Aplicabilidade da legislação educacional</p> <p>Utilização e orientações quanto ao gerenciamento de normas do sistema</p>
	Organização do trabalho e fortalecimento do grupo	<p>Registro do processo e troca de informações</p> <p>Responsabilidade quanto à continuidade do trabalho desenvolvido</p> <p>Consenso nas decisões do grupo</p> <p>Visão de conjunto</p> <p>Interação nas reuniões semanais e de estudos</p> <p>Crescimento profissional</p> <p>Enxergar e respeitar o trabalho do outro</p>

APÊNDICE I – Transcrição das falas do Grupo de Discussão

(documento gravado em CD)

ANEXO I – Composição da carreira no 1º Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos - Lei nº 4183/ 1978

CAPÍTULO II

**DA CARREIRA DO
MAGISTÉRIO MUNICIPAL**

Artigo 7º - A carreira do magistério municipal é constituída de classes integradas por cargos de provimento efetivo, compreendendo:

I - Cargos docentes, integrantes das classes:

- a) Professor "A" - Educação Infantil;
- b) Professor "B" - Educação Infantil;
- c) Professor "A";
- d) Professor "B";
- e) Professor de Educação Especial;
- f) Professor de 1º e 2º Graus;

II - Cargos de Especialistas de Educação, integrantes das classes:

- a) Assistente de Diretor;
- b) Coordenador Pedagógico;
- c) Orientador Educacional;
- d) Diretor de Escola de Educação Infantil;
- e) Diretor de Escola de 1º Grau;
- f) Diretor de Escola de Educação Especial;
- g) Diretor de Escola de 1º e 2º Graus;
- h) Supervisor Pedagógico;
- i) Supervisor Pedagógico - Educação Infantil;
- j) Supervisor Pedagógico - Educação Especial;
- l) Supervisor Pedagógico - Educação Física;
- m) Supervisor Pedagógico - Educação Artística.

ANEXO II – Das atribuições do SE no 1º Estatuto do Magistério Público Municipal de Santos – Lei nº 4183/ 1978

VI - SUPERVISOR PEDAGÓGICO:

- a) realizar investigações da realidade educacional na área de sua jurisdição;
- b) planejar cooperativamente o trabalho de supervisão que se propuser realizar;
- c) supervisionar atividades do corpo docente, técnico e administrativo das escolas sob sua responsabilidade;
- d) supervisionar programas de treinamento do corpo docente, técnico, administrativo e social da escola, empenhando-se na promoção do aperfeiçoamento sistemático da equipe de trabalho;
- e) aplicar inteligentemente os princípios de relações humanas nas diferentes atividades de trabalho com os componentes envolvidos no processo educacional;
- f) assistir tecnicamente o Diretor, o Coordenador Pedagógico, o Orientador Educacional na elaboração do Plano Escolar;
- g) compatibilizar e orientar os projetos das áreas administrativas e técnico-pedagógicas da Unidade Escolar;
- h) zelar pela integração do sistema escolar, orientando o acompanhamento, avaliação e controle das proposições curriculares;
- i) orientar a assistência pedagógica visando à constante racionalização do trabalho e melhoria qualitativa do ensino;
- j) participar de projetos de pesquisas que objetivem maior rendimento da aprendizagem;
- l) analisar dados da real situação do processo técnico-educativo e propor medidas para o seu aprimoramento e correção de eventuais deficiências;
- m) elaborar instrumentos adequados para a sistematização de informações, garantindo o fluxo recíproco entre a Unidade Escolar e a Secretaria de Educação;
- n) cumprir e zelar pelo cumprimento dos dispositivos estabelecidos no Regimento Escolar, bem como das normas e diretrizes emanadas da Secretaria da Educação;
- o) apresentar relatórios periódicos de

suas atividades, com análise dos resultados obtidos;

- p) executar tarefas afins quando solicitado, ou quando o serviço o exigir.

ANEXO III – Descrição Sumária e atribuições (atual) – Coordenadoria de Supervisão – COSUP

Supervisão de Ensino

I – Descrição Sumária

A Administração Municipal optou pela instituição de um sistema de ensino próprio e autônomo. Nessa estrutura a Supervisão de Ensino, como função de Estado, tem ação legitimadora e garantidora dos princípios e objetivos das políticas educacionais. Atuando junto aos órgãos formuladores dessas políticas tem a possibilidade de promover a análise crítica e criativa, o questionamento e o debate, a reflexão sobre o trabalho em andamento nas escolas e especificamente sobre o paradigma de gestão que está sendo vivido.

O Supervisor de Ensino além de participar da formulação das políticas educacionais é o mediador entre essas políticas e as propostas pedagógicas desenvolvidas em cada uma das escolas das rede pública e privada, exercendo, no sistema de ensino, as funções de :

- assessorar, acompanhar, orientar, avaliar e controlar os processos educacionais implementados nos diferentes níveis desse sistema;
- retro-informar aos órgãos centrais as condições de funcionamento e demandas das escolas, bem como os efeitos da implantação das políticas.

A Secretaria de Educação conta com 40 Supervisores de Ensino nomeados após Concurso de Acesso:

32 Supervisores de Ensino em exercício

08 Supervisores de Ensino afastados: 6 ocupando cargos em comissão ou chefias na Seduc; 1 cedido à Câmara, 1 cedido ao Governo do Estado

Os 32 Supervisores de Ensino em exercício atuam diretamente nas 170 Escolas e Instituições que compõem o Sistema Municipal de Ensino:

Escolas de Ensino Fundamental	32
Escola de Educação Especial	01
Escola de Educação Profissional	01
Escolas de Educação Infantil	21
Escolas de Educação Infantil da rede particular	71
Entidades Conveniadas	44

Cabe lembrar que as Escolas de Educação Infantil da rede particular de ensino existentes neste município são inúmeras e todas devem solicitar autorização de funcionamento. Apesar dos esforços desta Secretaria na conscientização de toda a população e inclusive dos dirigentes das escolas de educação infantil, via imprensa, muitos estabelecimentos encontram-se funcionando irregularmente. A cada escola que solicita autorização de funcionamento, a Secretária de Educação designa comissão de supervisores para proceder a verificação da documentação e a inspeção do prédio escolar. Após a finalização de todo o processo, essas escolas passam a compor os “blocos” de Unidades Escolares, periodicamente supervisionados por esta supervisão.

II - Atribuições

1. Participar da organização e reorganização do sistema de ensino, discutindo e elaborando normas junto aos departamentos da Secretaria de Educação.
2. Manter-se atualizado quanto à legislação de ensino, acompanhando o cumprimento dos dispositivos legais bem como as normas e diretrizes emanadas dos órgãos competentes.
3. Elaborar planos de ação para o desenvolvimento das atividades de supervisão em consonância com os objetivos das Unidades de Ensino, avaliando e replanejando com vistas ao aperfeiçoamento de seu trabalho.
4. Participar sistematicamente de reuniões com o coletivo de Supervisores de Ensino, visando o estudo e o aperfeiçoamento da ação supervisora.
5. Atuar em parceria com os departamentos e os diversos setores da Secretaria de Educação, com vistas à compatibilização de normas e ações a serem executadas.
6. Promover encontros e atividades sistemáticas ao pessoal técnico pedagógico / administrativo, em conjunto com a Secretaria de Educação.
7. Manter-se permanente em contato com as escolas sob sua responsabilidade, por intermédio de visitas regulares, determinando e propondo medidas saneadoras a serem executadas pelos estabelecimentos de ensino, a fim de corrigir eventuais falhas administrativas e pedagógicas.
8. Articular e apoiar a formulação das propostas pedagógicas das escolas, orientando, acompanhando e avaliando a sua execução.
9. Examinar as condições físicas do ambiente escolar, dos implementos e do instrumental utilizado, tendo em vista a higiene e a Segurança do Trabalho.
10. Verificar a documentação escolar, bem como todos os livros de registros da Unidade de Ensino.
11. Validar laudas dos alunos concluintes de curso.
12. Divulgar matéria de interesse relativo ao campo educacional, estimulando a aplicação no processo pedagógico.
13. Elaborar sistematicamente o Termo de Visita registrando as observações, orientações, encaminhamentos, dificuldades e conquistas das Unidades de Ensino.
14. Solicitar aos órgãos competentes formação de comissão de Supervisores, no caso de irregularidades, por meio de diligências ou sindicâncias.
15. Analisar e emitir pareceres quanto aos processos de autorização de funcionamento das escolas do Sistema Municipal de Ensino, orientando sua elaboração junto aos responsáveis.
16. Analisar e emitir pareceres de homologação de Regimentos Escolares, Planos Escolares das Unidades de Ensino Municipal, Particular e de Entidades Conveniadas sobre sua responsabilidade.
17. Realizar plantões de atendimento ao público esclarecendo e orientando a comunidade escolar, encaminhando providências que se fizerem necessárias.

18. Efetuar plantões de despachos para encaminhamento da documentação expedida pelas Unidades Escolares aos setores competentes da Seduc.
19. Participar da normatização de diretrizes das diferentes modalidades de ensino, por meio de comissões permanentes de Supervisores.
20. Participar da elaboração de Portarias emitidas pela Secretaria de Educação.
21. Representar a Secretaria de Educação sempre que solicitada.
22. Representar a Secretaria de Educação nos Foruns estaduais e regionais e Conselhos Municipais.

III - A operacionalização das atribuições

A operacionalização das atribuições descritas no item II tem como objetivo:

- o fortalecimento da autonomia escolar;
- a realização de processos de avaliação institucional que permitam verificar a qualidade de ensino oferecido pelas escolas;
- a melhoria do processo de ensino-aprendizagem;
- o desenvolvimento de programas de educação continuada para o conjunto das escolas;
- o aprimoramento da gestão pedagógica e administrativa;
- o fortalecimento dos canais de participação da comunidade;

IV – Atividades desenvolvidas:

O Supervisor de Ensino atua junto aos setores administrativo e pedagógico das Unidades Escolares, prestando a necessária orientação técnica, desenvolvendo as seguintes atividades:

1 - Verificação de prontuários:

- equipe técnica
- corpo docente e discente
- demais funcionários

2 – Verificação de documentos escolares:

- livro de registro de matrículas
- livro de atribuição de classes
- livro de atribuição de aulas
- livro de classificação e/ou reclassificação de alunos
- livro de transferências
- consolidado
- livro ata de reuniões da Associação de Pais e Mestres

- livro ata de reunião de Conselho de Escola
- livro ponto
- livro ata de circulares
- histórico escolar
- registros de reuniões:
 - equipe técnica (RET)
 - funcionários(REFUN);
 - pais e mestres(RPM);
 - pedagógicas(RP)
 - pedagógicas semanais (RPS);
 - aperfeiçoamento profissional (RAP);
 - conselho de classe (CC);

3. - Acompanhamento e análise da Unidade Escolar:

- atendimento à demanda
- formação de classes e listagem de alunos
- elaboração e execução do plano escolar/proposta pedagógica
- compatibilização de normas contidas no Regimento Escolar com as práticas estabelecidas
- cumprimento do calendário escolar
- implantação de projetos de reforço, recuperação e outros
- encaminhamento de alunos às classes de portadores de necessidades especiais educacionais
- quadro de aulas
- organização dos períodos
- fluxo (entrada e saída) de alunos
- recreio
- horário dos professores
- organização e programação das HTPs
- registros de diagnósticos dos alunos em defasagem idade/série
- registro de diagnósticos dos alunos com deficiência/defasagem de aprendizagem
- utilização de recursos e materias pedagógicos
- laboratório de informática
- ocorrências e advertências;
- GDAE – alunos concluintes de cursos
- comunicações aos Conselhos Tutelares
- classificação/reclassificação de alunos
- emissão de documentos(transferências,atestados de escolaridade,fichas de alunos, memorandos)
- organização e atualização de arquivos
- reposição de aulas
- compensação de ausências
- controles de frequência
- evasão
- atividades extra-classe
- adaptações
- equivalência de estudos
- diários de classe

4. - Acompanhamento da estrutura e funcionamento:

Recursos humanos:

- composição do corpo docente
- adequação do número de professores e funcionários ao módulo da escola
- adequação de horários do pessoal ao horário de funcionamento da escola
- avaliação de desempenho de equipe técnica, professores e funcionários
- análise e parecer sobre acúmulo de cargo
- escala de férias
- composição e atuação do Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres
- trabalho voluntário

Infra estrutura:

- estado de conservação do prédio escolar
- disponibilidade dos materiais necessários nos laboratório, biblioteca e outros ambientes
- condições de higiene e limpeza
- estado de conservação do equipamento e mobiliário escolar
- relação do mobiliário em falta na Unidade Escolar
- atendimento ao cardápio
- condições do depósito de merenda – manutenção e higiene
- condições da cozinha escolar e utensílios
- qualidade de execução do serviço de merenda – preparo e distribuição

5.- Acompanhamento do desempenho dos alunos:

- análise de indicadores da clientela a ser atendido
- aplicação e análise de instrumentos de avaliação
- organização e análise comparativa de resultados
- procedimentos para divulgação de resultados
- procedimentos para encaminhamentos de alunos com defasagem de aprendizagem
- compatibilização do desempenho do aluno com a ação do professor (metodologia/recuperação /replanejamento/projetos especiais)

V – Participação dos Supervisores:

Comissões:

Os Supervisores de Ensino participa também de Comissões junto ao Departamento Pedagógico com o objetivo de discutir as diretrizes e medidas educacionais das diferentes de ensino, e desenvolver programas de educação continuada com vistas a melhoria do padrão de qualidade de ensino e aprendizagem e o aprimoramento da gestão pedagógica administrativa.