

# SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA: A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO INTEGRADO

**Pedro Ganzeli – FE/Unicamp/FAPESP**

pganzeli@terra.com.br

**Resumo:** Uma gestão escolar que se proponha a realmente alcançar o que está estabelecido nos preceitos constitucionais terá necessariamente de construir novas formas de conceber a prática política-pedagógica da organização escolar. Buscando romper com a lógica de organização burocrática do espaço escolar elaboramos de forma participativa, o projeto de pesquisa “Ação Integrada da Supervisão Educacional e da Coordenação Pedagógica com a equipe de gestão da unidade educacional”, com o objetivo de garantir uma atuação integradora e articulada tanto entre a supervisora educacional e a coordenadora pedagógica, bem como desta dupla junto à equipe de gestão da unidade escolar. Essa pesquisa foi realizada em uma escola municipal de ensino fundamental de Campinas, São Paulo, no período de fevereiro de 2005 a maio de 2009, dentro do programa Ensino Público da FAPESP. Por tratar-se de uma pesquisa que se propôs a prática permanente da reflexão sobre a ação, valemo-nos da metodologia da pesquisa-ação. A riqueza do processo vivenciado gerou diferentes resultados dos quais destacamos dois para essa comunicação: a integração entre a supervisão e coordenação promoveu o planejamento participativo na unidade escolar e por sua vez, a escola passou de uma relação burocrática para uma relação dialógica e formativa com os profissionais dos órgãos centrais. A aproximação e intervenção planejada da Supervisora Educacional e a Coordenadora Pedagógica com a equipe de gestores, possibilitou a transformação das relações de trabalho entre todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** trabalho integrado; supervisão educacional; coordenação pedagógica

## Introdução

A gestão de uma unidade escolar é um trabalho complexo, pois ali é o espaço do passado, do presente e do futuro. Do passado, pois carrega as marcas históricas de uma sociedade e de cada sujeito envolvido no processo. Do presente enquanto espaço de formação e vivência cotidiana de educadores e educandos inseridos no contexto da atualidade. Do futuro na medida em que participa ativamente da reprodução e transformação da sociedade.

A escola não apenas reproduz os valores da sociedade contemporânea mas também produz novas formas de pensar e agir. Neste sentido, ela deve ser compreendida como uma ‘unidade social’. A escola determina tipos específicos de comportamentos e formas de associações,

suas relações com as instituições sociais e a circunstância de receber estatuto, normas e valores da sociedade, não nos devem tornar incapazes de analisar o que nela se desenvolve como resultado da sua dinâmica própria. Os elementos que integram a vida escolar são em parte transpostos de *fora*; em parte redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte desenvolvidos internamente e devido a estas condições. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferenciado dos demais (Candido, 1987, pp. 12-3, grifo no original).

A gestão escolar deve dar conta dessa realidade complexa, favorecendo a construção da identidade da escola e qualificando os processos de transformação que nela ocorrem.

Lima(2001), ao analisar modelos organizacionais de escola, nos esclarece sobre a relação entre a normatização decretada pelos órgãos centrais e as transformações que podem ocorrer no interior da escola.

De fato, ao conceptualizar-se a escola como, simultaneamente, *lócus* de reprodução e *lócus* de produção de políticas, orientações e regras, introduz-se a necessidade de proceder a análises multifocalizadas das *organizações* educativas/escolares, *valorizando o estudo quer do plano das orientações para a acção, quer do plano da acção*, nos seus diferentes níveis, e privilegiando uma sociologia empírica atenta aos sistemas de acção diferentemente localizados e às diferentes categorias de actores envolvidos. Porque, finalmente, as organizações são sempre as pessoas em interacção social, e porque os actores escolares dispõem sempre de *margens de autonomia relativa*, mesmo quando a autonomia das escolas não se encontra juridicamente consagrada e formalmente reconhecida e regulamentada. (pp.93-4, grifos no original)

Nesta perspectiva analítica o estudo da organização escolar deve dar conta, ao mesmo tempo, do conjunto de normas que buscam delimitar a estrutura e o funcionamento da escola, bem como da ação dos sujeitos que vivenciam o cotidiano da administração da unidade escolar.

Para nós, ter como foco da pesquisa a gestão da unidade escolar, não deve prescindir da análise das interações que esta possui com outras instâncias de poder, em especial, aquelas que definem a política educacional à qual a escola está inserida.

Neste sentido, Azevedo (1997) nos alerta que “não se pode esquecer que a escola e principalmente a sala de aula, são espaços em que se concretizam as definições sobre a política e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias, como projeto ou modelo educativo que se tenta por em ação” (p.59).

Por outro lado temos que reconhecer a especificidade da gestão escolar, pois seus *objetivos* não se confundem com as demais instituições sociais e a *natureza* do processo que envolve o trabalho pedagógico é distinta da demais forma de trabalho.

Segundo Paro (1988), a

vinculação orgânica existente entre esses dois aspectos – os objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar – é a mesma que deve existir entre o técnico e o político na formulação de uma *nova* teoria da Administração Escolar, articulada com a transformação social. Na medida em que, em termos políticos, a escola adote objetivos articulados com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que os princípios, as técnicas e os métodos utilizados em sua administração estejam adequados a esse tipo de objetivos. (p.152, grifo no original).

Assim é de fundamental importância para a administração escolar a delimitação clara sobre os fins que a escola deve alcançar, pois são eles que orientarão suas ações, bem como os meios para realizá-las.

Apesar de pouco lembrada é a Constituição Federal que determina os fins para a educação brasileira. Segundo o Art. 205 da Carta Magna a educação em todo território nacional será promovida visando o “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Fica claro que a escola deve oportunizar ao educando processos de aprendizagens que lhe assegurem a transmissão do saber acumulado pela sociedade, como também lhe garantir a possibilidade de construção de novos saberes. Deve ainda proporcionar formas para o exercício de sua cidadania e, por fim, qualificá-lo para o mundo do trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, reafirma os fins constitucionais para a educação e indica em seu Art. 3º os princípios que devem nortear o ensino, entre eles: “VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade, XI – vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais”.

Uma gestão escolar que se proponha a realmente alcançar o que está estabelecido nos preceitos constitucionais terá necessariamente de construir novas formas de conceber a prática política-pedagógica da organização escolar; isso implica em transformar as relações de trabalho no âmbito interno da escola, bem como entre essa e os órgãos centrais da educação, o que envolve a prática de supervisão e coordenação escolar, cujos profissionais têm sido responsáveis pela articulação entre as macro políticas educacionais e as práticas desenvolvidas no interior da escola.

Incorporar, na escola, os agentes educacionais que trabalham nos órgãos centrais faz-se necessário, pois almejamos uma transformação na gestão escolar que transcenda os limites da unidade escolar. A escola pertence a uma determinada rede escolar, portanto submete-se a regras comuns a essa rede. Existem espaços de autonomia para a unidade escolar, porém autonomia relativa (Barroso, 2001). A participação da supervisão e coordenação pedagógica visa exatamente favorecer a ampliação dos espaços de autonomia da unidade escolar. Todas as escolas possuem um conjunto de normas que organizam a sua estrutura e o seu funcionamento; à supervisão cabe, entre outras tarefas, avaliar as conseqüências dessas normas e orientações na qualidade do ensino das unidades escolares.

A burocracia é uma realidade na vida escolar. Segundo Silva Jr. (1997), como “organização voltada ao estudo e a reflexão, no entanto, ela (a escola) só se realizará efetivamente se se dedicar à análise e à crítica da própria realidade em que se constitui, e isso passa, naturalmente, pela burocracia que a atravessa” (p.103).

O desafio que se coloca para a nova prática de gestão escolar é o de promover o trabalho integrado entre todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com o processo de ensino e aprendizagem na unidade escolar, o que certamente inclui o supervisor e o coordenador pedagógico.

Não se trata de implementar um “novo modelo” de gestão escolar, conformando a realidade escolar e os sujeitos que a vivenciam ao “novo”, mas propiciar ações que possibilitem aos sujeitos a reflexão sobre o significado do seu trabalho, bem como do trabalho coletivo realizado pelo conjunto de educadores na unidade escolar, em relação às finalidades da educação para a sociedade brasileira.

Um caminho que se apresenta promissor é a construção do projeto político-pedagógico, conforme enunciado por Veiga (2000): “para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente” (p.15).

A partir dessa perspectiva, elaboramos, com a participação dos profissionais que trabalham na escola pública, o projeto de pesquisa “Trabalho Integrado na Escola Pública: Participação Política-Pedagógica” que teve como objetivo geral construir novas formas de conceber a prática política-pedagógica da organização escolar, transformando as relações de trabalho no âmbito interno da unidade escolar, bem como entre esta e os órgãos centrais da educação.

Por tratar-se de uma pesquisa que se propõe a prática permanente da reflexão sobre a ação, a metodologia da pesquisa-ação mostrou-se a mais indicada. Esta metodologia possibilita a construção de saberes e estratégias de ação, com a participação ativa de todos os implicados na pesquisa, possibilitando mudanças na realidade escolar. Para Morin (2004)

a pesquisa-ação permite aos atores que construam teorias e estratégias que emergem do campo que, em seguida, são validadas, confrontadas, desafiadas dentro do campo e acarretam mudanças desejáveis para resolver ou questionar melhor a problemática” (p.56-7).

A pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental no município de Campinas/ SP, tendo o apoio financeiro da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, dentro do programa especial Ensino Público. A equipe de pesquisadores foi composta por três pesquisadores externos, proveniente da universidade e 16 pesquisadores internos (bolsistas FAPESP), pertencentes ao quadro de funcionários da rede municipal de ensino. A equipe de pesquisadores internos ficou assim constituída: Supervisora de Ensino e Coordenadora Pedagógica, responsáveis dos órgãos centrais da rede municipal de ensino pela implementação e avaliação das políticas implementadas; Diretora Escolar, a Vice-diretora Escolar e Orientadora Pedagógica que formam a equipe gestora da unidade escolar; e doze professores.

Para a concretização dessa pesquisa, organizamos nosso caminhar por meio do desenvolvimento de sete subprojetos: Planejamento Participativo: caminho da gestão democrática; Ação Integrada da Supervisão Educacional e da Coordenação Pedagógica com a equipe de gestão da unidade educacional; Jogos da Amizade; Laboratório de Ciências; Registros em Vídeo no cotidiano escolar; Trabalho Integrado na Escola Pública: o espaço da Inclusão; A Construção de Ciclos de desenvolvimento Humano: um Novo Olhar, Novos Desafios.

Tínhamos claro desde a concepção desse projeto de pesquisa que o desenvolvimento das ações propostas deveria partir das condições objetivas existentes no cotidiano escolar, pois acreditávamos que só a partir da realidade concreta, seria possível organizar ações que transformassem a escola pública, qualificando a sua gestão de forma orgânica e historicamente situada.

Utilizamos os seguintes procedimentos metodológicos: registro em diário de campo, reuniões gerais com todos os professores-pesquisadores, reuniões específicas com cada subprojeto e relatórios mensais. Estes procedimentos favoreceram a construção de explicações frequentes sobre o caminhar de cada pesquisador e da pesquisa como um todo. A coleta de dados também foi favorecida por questionários, registros em vídeo, análise de documentos, todos produzidos no decorrer da pesquisa.

Analisaremos nessa comunicação o processo vivenciado pelo subprojeto “Ação Integrada da Supervisão Educacional e da Coordenação Pedagógica com a equipe de gestão da unidade educacional”, no período de agosto de 2006 a maio de 2009, buscando compreender os fatores que favoreceram a construção do trabalho integrado no espaço da escola pública.

## **A PESQUISA EM AÇÃO – PROCESSO E TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO DA SUPERVISORA EDUCACIONAL E DA COORDENADORA PEDAGÓGICA.**

O desenvolvimento da ação supervisora está diretamente vinculada, como não podia deixar de ser, com a implementação de reformas educacionais ao longo da história da educação brasileira (SAVIANI, 2002).

Nos anos de 1960 verificamos uma mudança significativa na atuação dos supervisores educacionais, quando perderam a sua função de “guardiões do currículo” e incorporam a função de “guardiões das proposições legais” (SILVA JR., 2002).

Os supervisores educacionais, responsabilizados por uma multiplicidade de tarefas, acabaram se distanciando da dimensão pedagógica e passaram a privilegiar a dimensão legal-administrativa que compõe a organização escolar.

Essa separação entre o ‘pedagógico’ e o ‘administrativo’ passou a ser institucionalizada nos sistemas educacionais, como o caso da rede de municipal de ensino de Campinas/SP, conforme analisaremos no que segue.

A Secretaria Municipal de Educação de Campinas possui uma estrutura administrativa descentralizada, organizada em Núcleos de Ação Educativa Descentralizada (NAEDs) em cinco regiões: Leste, Noroeste, Norte, Sudoeste e Sul. Cada NAED possui uma equipe composta pelos seguintes funcionários:

- I** - Representantes Regionais da SME;
- II** - Supervisores Educacionais;
- III** - Coordenadores Pedagógicos;
- IV** - Coordenadores da FUMEC;
- V** - Professores de Educação Especial;
- VI** - Profissionais de Apoio Técnico, Administrativo e outros. (Decreto 14.460/2003, Art. 16).

Dentre esses profissionais, nossa atenção voltou-se para o trabalho do Supervisor Educacional e do Coordenador Pedagógico, pois atuam diretamente com a equipe gestora da unidade escolar.

O Supervisor Educacional tem como atribuição: atuar no acompanhamento e assessoramento, avaliação e pesquisa do processo administrativo pedagógico das unidades escolares; integrar as equipes de trabalho, responder pela orientação das mesmas, de acordo com política educacional e legislação em vigor; atuar na elaboração das normas e procedimentos legais necessários ao cumprimento da legislação em vigor; executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade, associadas à sua especialidade e ambiente organizacional (Lei Municipal Nº 12.985/ 2007)

O Coordenador Pedagógico, por sua vez, deve atuar na elaboração, coordenação e avaliação dos trabalhos, projetos e grupos de estudos propostos e desenvolvidos pela rede municipal de ensino e por outros órgãos educacionais públicos, bem como no assessoramento aos orientadores pedagógicos para o desenvolvimento de seu trabalho nas Unidades Escolares; deve ainda executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade, associadas à sua especialidade e ambiente organizacional (Lei Municipal Nº 12.985/ 2007).

Fica nítida a separação entre as atividades do Supervisor Educacional, predominantemente relacionadas aos aspectos normativos e de administração da rede municipal de ensino das atividades do Coordenador Pedagógica, mais afeta à dimensão pedagógica da organização escolar.

Essa separação também é evidenciada na equipe de gestão da Unidade Escolar, composta pelo Diretor Escolar, Vice-Diretor Escolar e pela Orientação Pedagógica. Enquanto os dois primeiros especialistas se responsabilizam pela dimensão administrativa, o último responde pela dimensão pedagógica da unidade escolar (Lei Municipal Nº 12.985/2007).

As reuniões de orientação entre os especialistas ocorrem de forma separada, o Supervisor Educacional com o Diretor Educacional ou Vice-Diretor e o Coordenador Pedagógico com o Orientador Educacional. Verificamos que essa separação também ocorre nas reuniões promovidas no âmbito do NAED, quando Diretores e Vice-Diretores e Supervisores realizam reuniões em separado dos demais especialistas.

O Supervisor Educacional e o Coordenador Pedagógico se responsabilizam por um determinado grupo de escolas. Não existe uma orientação para que supervisores e coordenadores assumam o mesmo grupo de escola, sendo freqüente a existência de supervisor ter que se relacionar com vários coordenadores, o que dificulta ainda mais a possibilidade da realização do trabalho integrado.

Desde o início da constituição das equipes nos NAEDs não houve, por parte da Secretaria de Educação, uma proposta e, nem mesmo, uma discussão a respeito do quê e de como seria este trabalho regionalizado junto às escolas.

O NAED Sul no qual pertence à unidade escolar pesquisada possuía no ano de 2005, 25 unidades de Educação Infantil e 18 EMEFs.

Nesse ano a supervisora educacional atuava junto a escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental, totalizando oito unidades educacionais, sendo três de ensino fundamental e cinco de educação infantil. Já a coordenadora pedagógica acompanhava seis unidades de ensino fundamental, tendo em vista que na Rede Municipal de Educação de Campinas o trabalho dos coordenadores pedagógicos está estruturado de forma que um grupo desses profissionais acompanha as escolas de educação infantil e o outro grupo as de ensino fundamental.

Além do acompanhamento das unidades escolares, fazem parte das atribuições da supervisão educacional e da coordenadora pedagógica o atendimento ao público (por exemplo: pais que solicitam vagas ou fazem denúncias sobre as escolas) como também aos profissionais que atuam nas escolas que solicitam esclarecimentos e orientações ou buscam auxílio para os problemas enfrentados. Cabe ainda a esses profissionais a responsabilidade de intermediar a comunicação entre outras instâncias da Secretaria Municipal de Educação e as escolas, transmitindo-lhes as informações necessárias, pois esta sistemática embora esteja começando a se modernizar com a utilização mais freqüente das mensagens eletrônicas, ainda enfrenta várias dificuldades nas unidades educacionais em recebê-las e/ou enviá-las, por problemas de diversas ordens. Além dos contatos pessoais e telefônicos que ocorrem nestes atendimentos, à supervisão cabe também, a análise de documentações tais como calendários escolares, acúmulo de cargos públicos na forma da lei, censo escolar, avaliações do estágio probatório, estatísticas, quadro de atribuição de aulas, entre outras.

A estrutura e as demandas de trabalho que colocadas ao supervisor educacional e ao coordenador pedagógico acabam remetê-los a um ativismo, com uma multiplicidade de ações realizadas, porém imediatistas e fragmentadas. As condições para o acompanhamento contínuo do trabalho nas escolas, assim como o aprofundamento das discussões e reflexões acerca dos seus Projetos Político-Pedagógicos têm se revelado insatisfatórias e insuficientes. O envolvimento e a participação nas ações necessárias a partir das problematizações feitas pelos especialistas junto aos educadores das escolas, nem sempre são possíveis, favorecendo, assim, a sensação de superficialidade do tratamento e encaminhamento das questões



levantadas. Outra situação freqüente é a atuação pontual em algumas ocasiões em que esses especialistas são chamados pela escola para “resolverem” problemas tais como: relacionamentos entre os funcionários, comportamento dos alunos, inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais, entre outras, numa expectativa da escola de que alguém hierarquicamente superior seja mais capaz ou eficaz em fazer valer as normas e regras ou dar soluções aos problemas existentes.

Além destas situações podemos citar como outro fator que não vinha favorecendo a ação das especialistas junto às escolas a inexistência de um plano de trabalho conjunto entre a supervisão e coordenação pedagógica. Neste sentido, as visitas às escolas não eram necessariamente planejadas pela dupla (supervisora educacional/coordenadora pedagógica) responsáveis pela Unidade Educacional, ocorrendo ora em conjunto, ora separadamente, com observações, sugestões e orientações que eram dadas tanto pela supervisora, como pela coordenadora pedagógica à equipe gestora da escola, sem que estas fossem necessariamente compartilhadas pela dupla de especialistas do NAED, gerando uma atuação paralela ou até mesmo contraditória, por falta de integração.

Em relação a este aspecto, no ano de 2005 a equipe educativa do NAED Sul propôs um redimensionamento da organização do trabalho estruturando-o da seguinte maneira: realização de reuniões gerais periódicas dos supervisores e coordenadores pedagógicos do NAED Sul com as equipes gestoras da escola, bem como encontros conjuntos agendados pelo supervisor e coordenador pedagógico responsáveis pela unidade educacional, com a sua equipe gestora, na própria escola.

Entendendo-se que o sentido de toda e qualquer ação desenvolvida na escola é eminentemente pedagógica e que a articulação entre todos os especialistas responsáveis pela mesma é condição necessária para viabilizar a dimensão do trabalho coletivo para a elaboração, implementação e avaliação do seu Projeto Pedagógico, elaboramos o subprojeto “Ação Integrada da Supervisão Educacional e da Coordenação Pedagógica com a equipe de gestão da unidade educacional” que teve como objetivos: Planejar, desenvolver e avaliar conjuntamente as ações da supervisão e da coordenação pedagógica na escola; garantir uma atuação integradora e articulada tanto entre a supervisão e a coordenação pedagógica, bem como desta dupla junto à equipe dos profissionais de gestão da escola; e problematizar, junto à equipe gestora, quais as condições necessárias para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem, bem como para os processos de avaliação e recuperação contínua e paralela

dos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem e/ou defasagem idade-série, levando-se em consideração os recursos materiais e humanos que a escola possui.

O início do trabalho de pesquisa em agosto de 2006, o subprojeto enfrentou um problema muito freqüente na rede municipal de ensino, a rotatividade de seus funcionários, quando a supervisora educacional, professora Patrícia Lazzarini Furlan, uma das mentoras do projeto, foi convidada a compor a equipe central da secretaria municipal de educação, sendo substituída, as vésperas do início da pesquisa. Felizmente a supervisora substituta, professora Telma Maria Ximenes aceitou o convite para participar da pesquisa. Porém, após um ano de trabalho, ela também deixou a escola, sendo substituída por outro servidor que viria a se afastar, ficando a escola, por seis meses, sendo atendida por supervisores de forma precária, até a chegada de uma supervisora substituta. Para a nossa sorte, a diretora escolar da unidade em que realizávamos a pesquisa foi selecionada para essa substituição, o que veio enriquecer, ainda mais, o processo de pesquisa.

A rotatividade também se fez presente no âmbito da escola pública, com várias alterações no quadro de funcionários da unidade escolar, demandando muitas negociações e acordos para a continuidade do trabalho de pesquisa.

As atividades de pesquisa acompanharam a rotina já prevista nas atividades cotidianas do trabalho da supervisora educacional e da coordenadora pedagógica, porém com uma nova intencionalidade e sistematização. A pesquisa passou a exigir um encontro mais freqüente entre os especialistas e a análise mais detalhada da gestão da unidade escolar, sendo a produção de um Plano de Ação da Equipe Gestora, uma tarefa que permeou todo o processo de pesquisa.

Ao analisar o processo vivenciado pelo subprojeto, identificamos um movimento de aprendizagem organizacional compreendido em três momentos.

O primeiro momento compreende a integração entre as especialistas do NAED, até a saída da supervisora educacional em agosto de 2006. A aproximação entre as especialistas ocorreu de forma gradativa, pois, conforme adiantamos, a supervisora acabou de assumir a escola quando a pesquisa iniciou. Destaca-se nesse primeiro momento a realização de um estudo em conjunto com as escolas da micro região, sobre a demanda e atendimento para alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA). A ação dos especialistas buscou articular a estrutura organizacional com as necessidades pedagógicas de atendimento aos estudantes, indicando propostas que possibilitassem a permanência e o sucesso desses na escola.

O segundo momento foi marcado pela ausência da figura da supervisora, visto que o atendimento a escola foi realizado de forma supletiva por outras supervisoras. Esse momento favoreceu a maior aproximação da coordenadora pedagógica com a equipe de gestão da unidade escolar. Lembrando que toda organização nada mais é do que pessoas em interação (LIMA, 2001), verificamos certa dificuldade no relacionamento entre as pessoas envolvidas, em especial, a Diretora e a Vice-Diretora que percebiam a participação da coordenadora pedagógica, agora desacompanhada da supervisora educacional, como uma intromissão nos assuntos da gestão escolar. Por sua vez, a coordenadora pedagógica não se sentia a vontade na discussão de assuntos até então mais afetos a supervisão de ensino. Esses receios iniciais foram sendo superados a cada reunião, sendo pauta constante o acompanhamento do projeto pedagógico e a análise das mudanças que ocorriam na escola. Esse encontro mais freqüente e sistematizado possibilitou a construção do diálogo profissional, cujo foco maior era a qualificação das ações da gestão da unidade escolar.

O terceiro momento iniciado com a chegada da nova supervisora educacional, professora Sueli Aparecida Gonçalves Baldan, foi marcado materialização do trabalho integrado. Com a seleção da diretora escolar para a função de supervisora, a vice-diretora assumiu a direção da escola, favorecendo a integração dos especialistas. Enquanto a supervisora tinha o apoio da coordenadora pedagógica, professora Gláucia Ultimia Coluccini Moreto, para o exercício de suas novas atividades, a diretora, professora Márcia Regina Siqueira, contava com a colaboração mais direta da orientadora pedagógica, professora Deise Dias Fahl e da nova vice-diretora Sônia que acabava de assumir a sua vaga, em um processo que gerou um verdadeiro espírito de equipe entre os especialistas. Esse momento foi marcado pela produção do Plano de Ação da Equipe Gestora e do trabalho sistematizado da atuação da dupla de especialista do NAED, não só na unidade escolar da pesquisa, como também nas outras sob a responsabilidade da dupla.

Esses momentos foram permeados por um intenso trabalho de acompanhamento das mudanças organizacionais ocorridas na unidade escolar, que apresentaremos de forma abreviada, no que segue.

No ano de 2005 a unidade escolar possuía quatro períodos (manhã, intermediário, vespertino e noturno), atendendo a aproximadamente 1.100 alunos.

Em janeiro de 2006 as principais mudanças foram: a extinção do período intermediário; incorporação da jornada de cinco horas/aula; inicia-se a organização por Ciclo de Desenvolvimento com a implementação do Ciclo I; ingresso de crianças a partir dos seis

anos de idade; transferência do atendimento de duas classes em salas ‘emprestadas’ de unidade escolar vizinha; reestruturação das reuniões de pais e professores, agora com a participação de alunos; nova sistemática de eleição do Conselho de Escola.

Em 2007 foi revogada a jornada de cinco horas/aulas tendo que a unidade escolar se readequar a jornada de quatro horas/aulas; implementação de novos critérios de atribuição de aulas; incorporação das classes do Ciclo I que estavam no prédio de escola vizinha; implementação do Ciclo II; incorporação da Avaliação Diagnóstica no Planejamento Escolar; nova sistemática de elaboração dos Planos de Ensino; Reestruturação das Reuniões Pedagógicas, aperfeiçoando a sistemática de pauta, acompanhamento e avaliação das decisões tomadas.

O ano de 2008 foi marcado pelo fim do período noturno que atendia alunos da Educação de Jovens e Adultos; formação da Comissão Própria de Avaliação; Incorporação do Plano de Ação da Equipe Gestora ao Projeto Político Pedagógico; implementação do Ciclo III.

Em 2009 foi elaborado de forma coletiva o instrumento para a Avaliação Diagnóstica; implementação do Ciclo IV; redimensionamento do espaço físico e do currículo; início das reformas do espaço físico da unidade escolar. Nesse ano a escola contava com a matrícula de, aproximadamente 800 alunos.

Essas mudanças exigiram um conjunto de adequações físicas e curriculares, além da elaboração de diversos documentos orientadores da ação, exigindo muitos estudos da equipe gestora da unidade escolar, com a colaboração da supervisora educacional e da coordenadora pedagógica. Esse processo de mudança foi permeado por conflitos e resistências, exigindo um trabalho que demandou a integração de toda a equipe de especialistas.

A integração dos profissionais da educação não foi considerada como algo que se implantaria na realidade escolar, mas um processo a ser construído, ou melhor, em constante construção, na escola pública.

Incorporamos como dinâmica de pesquisa a reflexão-ação-reflexão, privilegiando a construção de um espaço que garantisse esse movimento teórico-organizacional, entre todos os sujeitos envolvidos na pesquisa, esse espaço se constitui nas Reuniões Gerais.

Com as Reuniões Gerais com todos os 16 professores-pesquisadores, buscou-se criar um espaço de reflexão que possibilitasse a compreensão dos profissionais da educação sobre a dinâmica política, administrativa e pedagógica da gestão da escola pública, tendo como referência a unidade escolar na qual se realizava a pesquisa. As Reuniões Gerais tiveram

como foco principal à integração entre os diferentes olhares presentes na realidade escolar e a proposição de ações coletivas. Com frequência semanal, com tempo médio de duração de duas horas, as reuniões gerais viabilizaram a integração entre as atividades desenvolvidas nos subprojetos e o planejamento coletivo da equipe de pesquisadores.

As Reuniões Gerais foram organizadas de forma a proporcionar *momentos de estudos*, quando foram debatidos textos sobre temáticas relacionadas à organização escolar e à metodologia de pesquisa e *momentos de socialização e planejamento* quando foram socializadas as atividades realizadas pelos subprojetos, tratados assuntos relacionados à avaliação da trajetória da pesquisa, bem como a proposição de ações de trabalho para o coletivo dos pesquisadores.

No período da pesquisa (agosto de 2006 a maio de 2009) foram realizadas 108 Reuniões Gerais, com a presença constante da supervisora educacional e da coordenadora pedagógica, garantindo a participação dessas especialistas no debate cotidiano promovido na unidade escolar, favorecendo uma percepção organicamente situada dos problemas enfrentados pela equipe gestora e dos impactos gerados pelas mudanças organizacionais realizadas na escola.

A criação de espaços nos quais os sujeitos confrontaram suas distintas concepções de escola mostrou-se um fator determinante na construção do trabalho integrado, pois promoveu de forma inédita o diálogo freqüente entre os profissionais que trabalham nos órgãos centrais, os gestores e os professores; oportunizou o estudo e discussão de bibliografias relacionadas aos problemas levantados pelo grupo; análise coletiva das determinações dos órgãos superiores e seus efeitos na unidade escolar; elaboração de ações coletivas para o enfrentamento de problemas da unidade escolar; produção de textos coletivos; elaboração de instrumentos avaliativos e sua análise coletiva; e, especialmente, promovendo a produção sínteses constantes sobre o significado da escola pública, através de relatórios periódicos

### **Reflexões Finais**

Ao analisar o caminho percorrido e o trabalho realizado verificamos a necessidade de questionar quais as condições de trabalho das especialistas para o desenvolvimento de um trabalho integrado da supervisora educacional e da coordenadora pedagógica com o grupo de escolas sob sua responsabilidade.

Por outro lado devemos questionar a separação que se faz da dimensão administrativa da dimensão pedagógica, pois o trabalho de pesquisa demonstrou a indissociabilidade entre

essas dimensões quanto pretendemos a construção de um projeto coletivo de escola focado na aprendizagem do aluno.

Dentre os inúmeros resultados registrados pela pesquisa, destacamos as transformações do fazer educacional dos sujeitos envolvidos no processo de pesquisa, em especial aquelas relacionadas à prática da supervisora educacional e da coordenadora pedagógica.

Essas especialistas passaram a vivenciar uma nova prática de supervisão e coordenação que compreende necessariamente o caráter político-pedagógico da gestão escolar. Nessa direção Silva Jr. (1997) esclarece que “do ‘caos teórico-político-institucional’ com que hoje se debate o supervisor deverá emergir uma ‘praxis’ essencialmente pedagógica na qual o ponto obrigatório de referência constituir-se-á no encaminhamento das soluções possíveis para as grandes questões do cotidiano do ensino. Essas soluções terão que ser construídas em conjunto pelos educadores. No processo dessa construção coletiva encontrará o supervisor os contornos desejáveis de sua prática profissional” (p. 103).

Presenciamos a constituição do trabalho integrado, realizado pela equipe de especialistas, com grande potencial de transformação da realidade da gestão da escola pública, agora democrática.

## **Bibliografia**

AZEVEDO, Janete M. Lins de. **A Educação como Política Pública**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

BARROSO, João “O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal”. In FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.) **Gestão Democrática da Educação atuais tendências, novos deságios** 2ª edição, São Paulo, SP: Cortez, 2000.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 5 de outubro de 1988.

BRASIL, **Lei Nº 9394/96**, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 20 de dezembro de 1996.

CAMPINAS, SP **Lei Nº 12.985** de 28 de junho de 2007, dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Município de Campinas e dá outras Providências, Campinas, 2007.

CAMPINAS (Município) **Lei nº 12.012** de 29 de junho de 2004 que “dispõe sobre a criação e transformação de cargos na administração direta, no Hospital Dr. Mário Gatti e na FUMEC, reestrutura o Plano de Carreiras da Prefeitura Municipal de Campinas, instituído pela Lei Municipal nº 8340 de 26 de maio de 1995, e dá outras providências” Campinas, SP, 2004.

CAMPINAS (Município) **Decreto nº 14.460** de 30 de setembro de 2003, que “Reorganiza a estrutura administrativa, as atribuições dos departamentos, coordenadorias e setores da Secretaria Municipal de Educação e dá outras providências”, Campinas, SP, 2003.

LIMA, Licínio C. **A Escola como Organização Educativa: uma abordagem sociológica** São Paulo, SP: Cortez, 2001.

MORIN, André, **Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada** Rio de Janeiro, DP&A, 2004.

PARO, Victor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica** 3ª edição, São Paulo, SP: Cortez; Autores Associados, 1988.

PARO, Victor Henrique **Gestão Democrática da escola pública** 3ª Edição, São Paulo, Ática, 2003.

SAVIANI, Demerval. “A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia” In FERREIRA, Naura Dyrria Carapeto (org.) **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**. 3ª Edição, São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. e RANGEL, Mary (Orgs.) **Nove olhares sobre a Supervisão** Campinas, SP: Papirus, 1997.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. “Supervisão, currículo e Avaliação” In FERREIRA, Naura Dyrria Carapeto (org.) **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**. 3ª Edição, São Paulo: Cortez, 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível** 11ª edição, Campinas, SP: Papirus, 2000.