

RIQUEZAS E CONFLITOS NO ÂMBITO DA SUPERVISÃO ESCOLAR

RICHES AND CONFLICTS IN THE SCOPE OF SCHOOL SUPERVISION

Keylla Cristina Arruda Farias 1

Resumo: Este trabalho tem como foco verificar o trabalho do coordenador pedagógico inserido nas unidades escolares da rede municipal de ensino, analisando suas riquezas, em como deveria ser executado este trabalho e seus conflitos em relação aos problemas enfrentados por estes supervisores no centro do seu trabalho, tendo como suporte: Grégio, Amorim (2007), Vasconcelos (2009), Freire (1981), Pellegrini (1997) dentre outros, a fim de conceder uma visão teórica desse processo no contexto da Supervisão Educacional direcionado à coordenação escolar. A pesquisa foi realizada com onze coordenadores, distribuídos em quatro escolas especulando sobre os seus pontos de vista com relação ao seu trabalho. Foram utilizados como instrumento de coleta de dados, questionários com perguntas fechadas e semiestruturadas. Os resultados apontaram que todos os coordenadores pesquisados têm sua formação e especialização voltada ao curso de Pedagogia, portanto tendo seu foco direcionado à educação. Porém, alegam pouco reconhecimento do seu trabalho e não conseguem realizar satisfatoriamente o seu trabalho em virtude da falta de apoio, falta de coletividade no desenrolar do seu trabalho nas unidades escolares, não havendo apoio suficiente para o êxito de sua função e, contudo, dessa forma, não há integração do seu trabalho com o que poderíamos chamar de gestão democrática.

Palavras-chave: Atual Formação. Papel do Supervisor. Trabalho Coletivo. Gestão Democrática.

Abstract: This work focuses on the work of verifying educational coordinator inserted in the units of the network municipal school of education, analyzing their wealth, as it should be performed this work and their conflicts that are the problems faced by these supervisors at the center of his work, supported Grégio, Amorim (2007), Vasconcelos (2009), Freire (1981), Pellegrini (1997) among others in order to grant a theoretical vision of this process in the context of the Educational Supervision directed the coordination school. The sample questionnaires are applied eleven coordinators, divided into four schools especulando on their views with respect to its work. To achieve the goals as proposed were used as a tool for collecting data, questionnaires with questions closed and semi-structured. The results indicated that all the coordinators have searched their training and expertise turned the course of Pedagogy thus taking its focus directed to education. But contend little recognition of their work and unable to satisfactorily perform his job because of the lack of support, lack of community in the conduct of their work. However, so there is no integration of their work with what might be called the democratic management.

Keywords: Current Training. Role of the Supervisor. Labor Collective. Democratic Management.

Introdução

Este trabalho é produto de um esforço direcionado a entender o real trabalho do supervisor educacional e como realiza determinada função atualmente: se há uma mediação do coordenador pedagógico e demais educadores; se há realmente um trabalho coletivo e quais possíveis equívocos no direcionamento do trabalho.

Observar o trabalho da equipe diretiva, para então perceber se existe uma prática pedagógica que se desenvolve em consonância com a gestão democrática.

A partir desta ideia, e da própria inquietação que se construiu um esforço no sentido de aprofundar e levantar conhecimentos da área, no intuito de criar um documento útil e explicativo do tema que sirva como base para uma análise do trabalho do supervisor. Qual sua real função e como ela está sendo desenvolvida, ou seja, suas riquezas e conflitos.

O eixo desse estudo está centrado na atuação do coordenador pedagógico, função exercida pelo profissional Supervisor Educacional que está voltado ao trabalho pedagógico. Trabalho pedagógico é o centro das instituições de ensino, na medida em que o seu núcleo é o trabalho com o conhecimento. (No sentido de sua apropriação crítica, criativa, significativa e duradoura), que, por sua vez, é a especificidade da escola, constituindo-se com a grande finalidade da práxis educativa.

Implica tanto a atividade docente quanto a discente, já que a aprendizagem, no contexto social, depende antes de tudo, da ação do aluno e do bom desenvolvimento dos profissionais em educação; além disto, o reconhecimento da atividade discente é decorrente de assumirmos uma linha de desenvolvimento de autonomia, de construção de projeto de vida. Aqui visa entender e questionar-se a respeito do trabalho do coordenador, que este não pode ser realizado de maneira individualista, alienada e desarticulada. O sentido de coordenação tem sua acepção ampla de aglutinação de pessoas em torno da busca de sentido para as práticas educativas que, embora ocorrendo em vários espaços e tempos da escola devem ter uma profunda articulação. A atividade educativa é essencialmente relacional. Essa será a maior problemática desenvolvida nesse trabalho. Coordenação corresponde ao esforço de caminhar junto, contrapõe a ideia de subordinação, enquanto submissão, estado de dependência ou obediência passiva. Dever-se-á superar as justaposições, as fragmentações ou a ação desprovida de intencionalidade. E a partir desse direcionamento, questiona-se qual o entendimento de coordenação e o que se espera da ação supervisora nesse sentido.

A reunião de literatura correlata aborda aspectos importantes para a supervisão educacional: dentre eles o histórico e os fundamentos, a atual formação, a sua real função na gestão democrática escolar.

A ideia foi juntar essas abordagens correlacionando com o trabalho atual, propiciando novas aproximações, novos enfoques e articulações, no sentido sempre de decifrar a tão complexa, fascinante e extremamente necessária atividade que o coordenador pedagógico exerce, procurando entender o real sentido e vislumbrar alternativas, no sentido de colaborar com o avanço da prática no interior da escola.

Os dados foram obtidos por meio de questionários e informações dados pelo pesquisador e respectivamente transformadas em gráficos para um melhor entendimento do trabalho pedagógico na escola. A pesquisa foi realizada em quatro escolas municipais de Palmas-TO, dentre elas na escola A, escola B, escola C e escola D. Escola A, B, C, na região norte e a D na região Sul. Os nomes das escolas não foram mencionados por uma questão de ética. Foram desenvolvidos os procedimentos de análise e interpretação de dados com tabulação e análise de questionários.

Gestão Democrática

Quando se fala de gestão democrática a escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Essa mesma gestão da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Segundo Gadotti (1994, p. 01), há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de

gestão democrática na escola pública: Um porque a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o passo importante no aprendizado da democracia. A escola tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. O segundo porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o seu ensino.

A participação na gestão da escola e de todos os seus atores propiciará um contato permanente entre professores e aluno, o que leva ao conhecimento mútuo e, em conseqüência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

O termo definido pela Constituição Brasileira de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96 estabelece princípios que devem reger o ensino, sendo um deles: a gestão democrática. No artigo 14 da lei referida define que o sistema de ensino deve estabelecer as normas de gestão democrática no ensino público da educação básica, e esses de acordo com as peculiaridades de cada sistema. E garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, além da participação da comunidade desenvolvida pela organização burocrática.

É necessário aqui ressaltar alguns aspectos importantes. Portanto, convém falar da escola que ainda temos algumas que no ponto de vista de sua administração ainda se vê uma instituição autoritária com poder centralizado, em que o diretor toma para si as informações e decisões, e o supervisor e orientador definem o seu processo pedagógico e as ações a serem executadas pelos professores e alunos. Onde todos os profissionais da educação têm embasamento teórico de todo um modelo de gestão democrática que é necessário inserir. Porém há toda uma resistência às mudanças.

E outras que utilizam o método de gestão compartilhada, mas que o nome é meramente um símbolo, onde cada um trabalha por si próprio. Não se utiliza o método participativo, onde qualquer falha de um profissional da educação será apontada como incompetente e não apto a profissão.

De acordo com Pellegrini (1997, p. 08), “Os setores – direção, supervisão, orientação, biblioteca, audiovisual, etc., com suas chefias, funções atribuições, poderes, estruturam a escola de forma piramidal e burocrática” nesse caso criando muitas vezes mais impedimento que facilidades para o trabalho escolar, cristalizando a divisão de trabalho, a falta de comunicação, a concentração do saber e, por conseqüência, a centralização do poder.

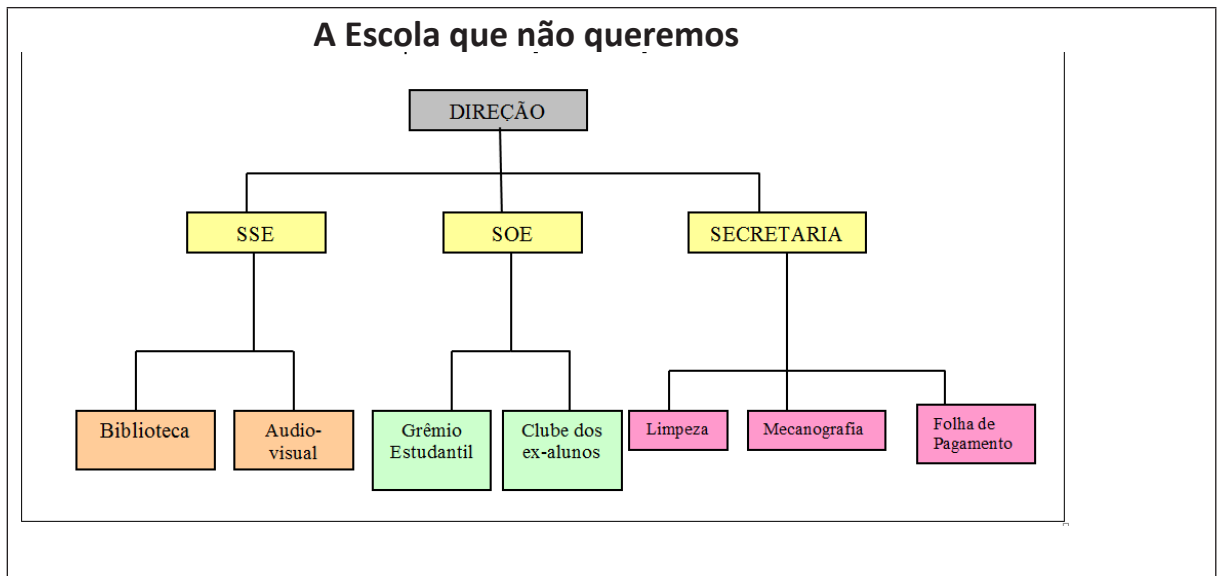
A escola que se quer e se pode construir aponta para valorização do pedagógico. Ele é o centro de todo o trabalho da escola, é sua razão de existir. A ação administrativo-financeira deve acontecer à produção e a construção do conhecimento.

Para tanto, quando se fala em gestão democrática, é preciso entendê-la como uma nova maneira de administrar a escola; é necessário vislumbrar um novo paradigma com pressupostos, ideias, fundamentos que sustentem e orientem essa ação; é imprescindível compreender o que significa autonomia, descentralização, participação; é preciso, enfim mudar a mentalidade e a ação e, com paixão, acreditar na possibilidade de construção de uma nova escola.

E construir uma escola não mais com uma estrutura administrativo-pedagógica piramidal, vertical, linear, mas pensar numa escola com estrutura não verticalizada, com poder compartilhado, com união, integração e parcerias, com controle coletivo, com gestão democrática.

Dessa forma, a representação a seguir mostra essas duas dimensões da escola:

Figura 1: Organograma de gestão autocrática.



Fonte: Gestão em Rede nº 1 Set. 1997

Figura 2: Organograma de gestão democrática.

A Escola que queremos

EIXO ADMINISTRATIVO

EIXO PEDAGÓGICO

EIXO RELACIONAL

- Estrutura não-verticalizada
- Poder e controles compartilhados
- União, integração e parceria no trabalho
- Ênfase sobre eixos de ação

Fonte: Gestão em Rede nº 1 Set. 1997

De acordo com o objetivo geral do trabalho pode-se dizer que este se constitui a um entendimento dos fundamentos teóricos para deparar a atuação do Supervisor educacional na sua função de coordenador escolar. Portanto, este trabalho tem uma natureza quantitativa e qualitativa traduzindo em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. E a qualitativa com o intuito de interpretar o fenômeno e atribuir significados no processo da pesquisa.

As bases teórico-metodológicas para sustentar esse trabalho podem ser apresentadas da seguinte forma:

CORRENTE DE PENSAMENTO	CRÍTICO-DIÁLETICO
Abordagem da pesquisa	Qualitativa e quantitativa
Tipo de pesquisa	Descritiva
Forma assumida	Pesquisa de campo
Coleta de informações	Aplicação de questionário com perguntas fechadas ou de múltiplas escolhas
Participantes	Coordenadores do Trabalho Pedagógico

Local da pesquisa

Escola Pública Municipal de Palmas

Fonte: elaboração da pesquisadora.

Dessa forma,

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição. (NEVES, 2006, p.02)

Segundo o autor, não pode confirmar que esses métodos se oponham ou se excluam mutuamente como instrumentos de análise. Uma pesquisa pode revelar a preocupação em diagnosticar o fenômeno (descrevê-lo e interpretá-lo); o autor poderia também como se explicar esse fenômeno a partir das relações denexo causal. Tais pontos de vista não se contrapõem; na verdade, complementam-se e podem contribuir, em um mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenômeno estudado.

A isto o autor afirma que a esse método se dá o nome de “triangulação simultânea” para o uso dos dois métodos ao mesmo tempo. Ressalta que na fase de coleta de dados, a interação entre dois métodos é reduzida, mas na fase de conclusão, eles se complementam.

Isso se torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos; por outro lado, a omissão no emprego de métodos qualitativos, num estudo em que se faz útil empregá-los, empobrece a visão do pesquisador quanto ao contexto em que ocorre o fenômeno.

Em uma visão mais detalhada pode-se dizer que o trabalho aqui presente divide em três principais partes, as quais merecem destaque quando se tratando da metodologia: o levantamento de literatura a respeito do tema entre si (revisão bibliográfica, a pesquisa de campo realizada e a análise dos resultados obtidos).

Elaboração de levantamento de dados

O levantamento dos dados adquiridos das respostas emitidas pelos coordenadores foi tratado pelo método matemático sob forma de tabulação e posteriormente apresentados em gráficos a fim de conceder uma melhor compreensão do trabalho para os leitores. Através deste trabalho foi realizada uma pesquisa através de uma aplicação de questionário para os supervisores/ coordenadores em quatro escolas da rede Municipal, no intuito de elaborar resultados e discussões que se refere ao tema.

Pode-se dizer que quanto ao levantamento de dados, considerou-se o questionário como sendo a melhor aplicação. Um questionário é elaborado por uma série de perguntas que devem ser respondidas. Nesse caso, os coordenadores responderam as questões. As perguntas dos questionários foram de múltiplas escolhas fechadas com uma série de respostas abordando todas as questões pertinentes ao trabalho do coordenador escolar.

Foram entrevistados onze coordenadores escolares correspondente a quatro escolas da rede municipal da região de Palmas. Na escola A foi entrevistado duas coordenadoras, na B, também duas coordenadoras, na C do mesmo jeito e a D, três coordenadoras. Uma coordenadora da escola A não respondeu por alegar não ter tempo suficiente para responder.

Devido ao baixo grau de disparidade com respeito às respostas obtidas, considerou-se o número de quatro escolas suficiente para os propósitos dos estudos.

Análise e discussões

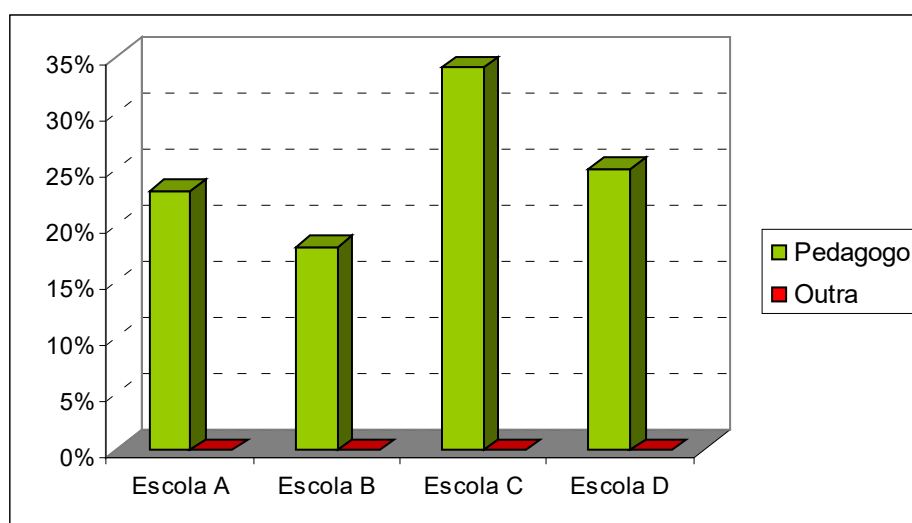
Para analisar os resultados obtidos no levantamento de dados fez-se necessário voltar à base teórica e a realidade do trabalho do Supervisor Educacional voltado à coordenação escolar.

Neste sentido, foi relevante a aplicação das visões dos autores levantados na revisão bibliográfica de modo a selecionar uma posição adequada para a análise em si.

Com base teórica orientando a análise dos resultados obtidos, foram criadas propostas mais adequadas ao trabalho da coordenação pedagógica voltado ao supervisor escolar. O estudo objetivou conhecer o trabalho do coordenador escolar e apontando algumas situações que poderia melhorar o seu trabalho de acordo com a visão de alguns autores da referência literária.

Para tanto houve a participação dos coordenadores na sua disposição em responder os questionários e disponibilizar o seu tempo para maiores informações.

Gráfico 1: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D sobre a formação acadêmica.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

Nesse gráfico explicita de forma coerente que todos os coordenadores tanto da escola A, B, C e D responderam ao questionário com um índice total no que diz respeito à sua formação de Pedagogia, ou seja, os coordenadores pesquisados têm um total de 100% dos coordenadores pesquisados são graduados em pedagogia.

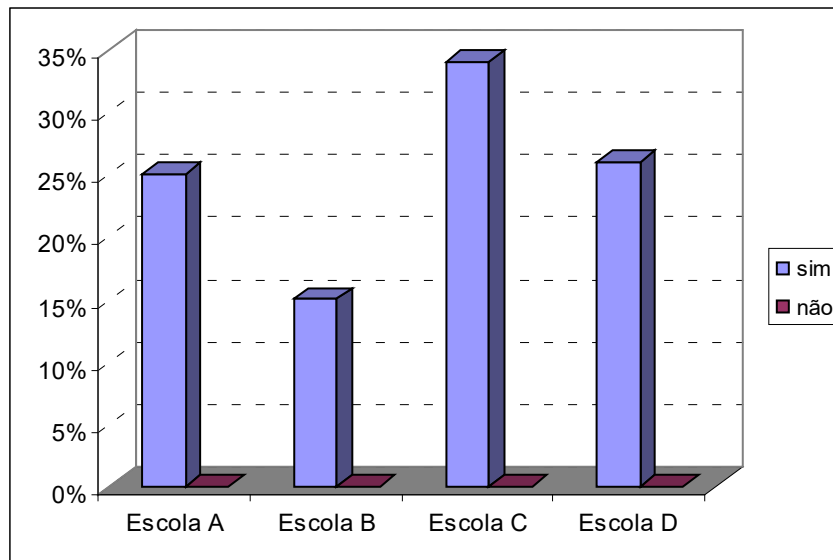
Sabe-se que a formação plena de pedagogia contribui para uma melhor visão e, possivelmente, melhor desempenho na atuação no coordenador numa Unidade de Ensino Escolar.

Para atuar nesse contexto, não podem perder de vista os princípios expressos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96). 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, nessa formação, a base comum nacional.

Portanto, O curso de pedagogia orienta supervisão escolar visar e favorecer um conhecimento técnico-pedagógico que possibilite eficiência e eficácia nas ações do dia a dia do processo educacional, reavaliando crítica e reflexivamente a ação pedagógica, como agente mediador da promoção educacional.

A formação capacita o Supervisor Escolar a uma prática consistente, fundamentada em uma leitura que articula a prática pedagógica com suporte psicológico, tanto no que diz respeito às questões de ensino e aprendizagem, quanto às relações interpessoais – Professor- Aluno.

Gráfico 2: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D no que se refere a pós-graduação do Coordenador



Fonte: elaboração da pesquisadora.

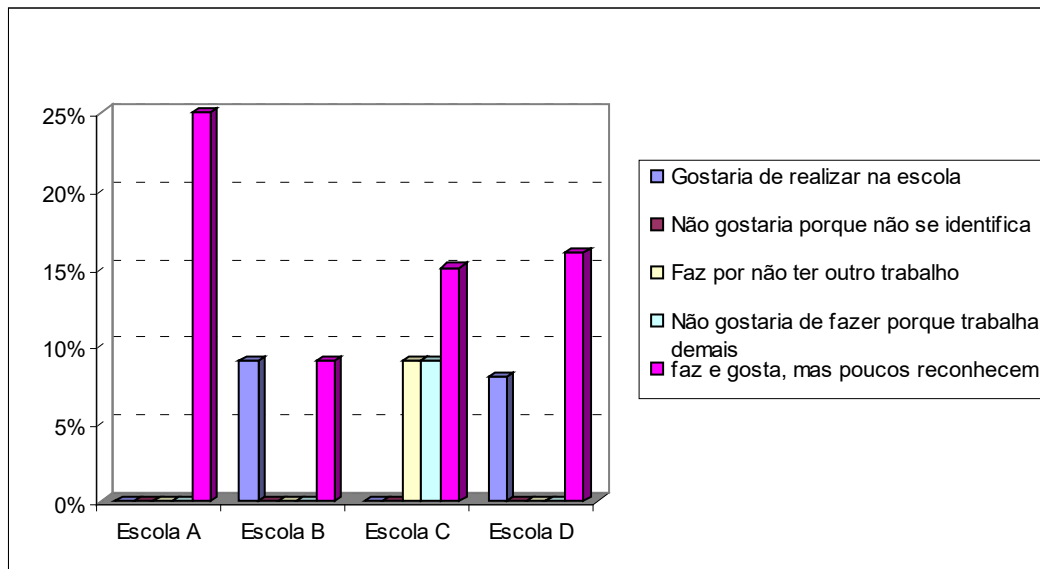
Conforme foi visto no gráfico, podemos perceber que muitos coordenadores que responderam ao questionário afirmaram que realizaram curso de pós-graduação. As quatro escolas apresentaram altos índices percentuais, exceto a B com 13% de acordo com o número de coordenadores pesquisados. A escola A apresentou 24%, sendo que a escola B indicou 14% à escola C com um maior índice, devido ao maior número de coordenadores pesquisados, ficou com 34% e a Escola D com 25% no que diz respeito à efetivação de especialização. Isso é importante, pois os cursos de pós-graduação preparam e ampliam seu horizonte de atração profissional.

Esses cursos se articulam com os da graduação, preparando os profissionais da educação para a ampliação e aprofundamento de sua formação. Enquadram-se nas linhas curriculares institucionais, a saber: política, compromisso social e inovação convergindo esforços, no caminhar institucional. Assim se articulam ensino, pesquisa e extensão e estimulam os docentes nas suas trajetórias de informação.

Habilitar o profissional da educação para o exercício das suas funções na área da administração educacional possibilita-o atuar em um nível macro (gestão de sistemas educacionais) e micro (gestão de instituição de ensino), ou seja, em espaços não escolares, e o foco dessa pesquisa, que é a atuação do supervisor no espaço escolar.

Haja vista que nesse contexto, é de grande valia a formação especializada desses Supervisores para a melhoria do desempenho de seu trabalho no setor educacional. Contudo, pela pesquisa pode-se observar que os coordenadores pesquisados têm essa preocupação de aperfeiçoamento do seu trabalho no seu cotidiano. O que leva a crer que se analisarmos esse fator por essa questão, a educação efetivará uma melhoria no modo de pensar e agir entre aqueles que estão envolvidos no processo educacional.

Gráfico 3: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D quanto ao trabalho do coordenador pedagógico



Fonte: elaboração da pesquisadora.

Este gráfico destaca o que o supervisor/coordenador pensa a respeito do seu trabalho. Como se pode notar, através da legenda, o maior número de coordenadores faz o trabalho, gosta do que faz. Os gráficos apresentam a escola A, C e D com percentuais mais ou menos concordantes. O grande problema é refere-se há um fator altamente negativo para a sua profissão, que é o pouco reconhecimento do seu trabalho. Outro fator determinante visto por esses profissionais foi os índices concordantes da Escola B, C e D que apontaram 9% de afirmação no que diz respeito ao “gosto” pelo que faz. Mas como podemos perceber, um quesito necessita do outro, pois para termos prazer em desenvolver qualquer trabalho é necessário à valorização dele, para uma motivação a mais para o seu desempenho profissional. Segundo Vasconcelos (2006 p.85),

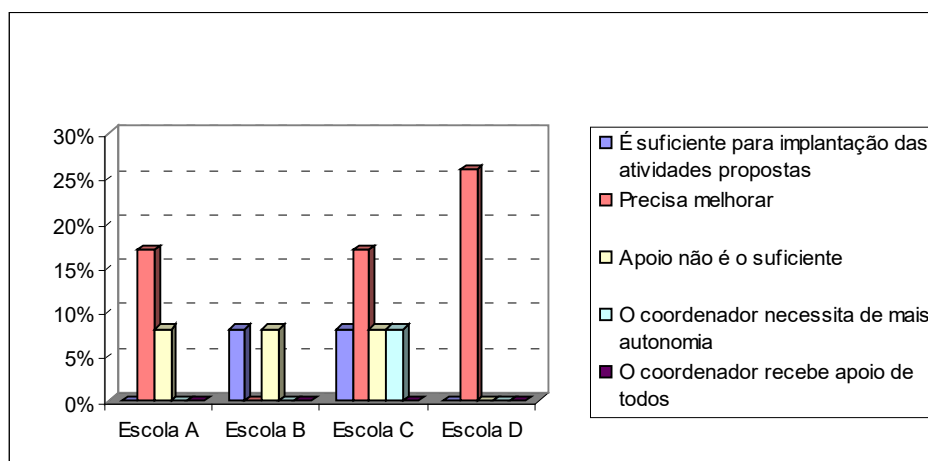
Quando se analisa a função social da escola (a educação através do ensino), não se dá conta de que a atuação da coordenação pedagógica se dá no campo na mediação, pois quem está diretamente vinculado à tarefa de ensino, ou seja, é o professor. O supervisor relaciona-se com o professor visando sua relação – diferenciada, qualificada – com os alunos.

Nesse contexto, é preciso atentar-se para a necessária articulação entre a pedagogia de sala de aula e a pedagogia institucional, uma vez que, o que está em questão é a mesma tarefa: a formação humana seja dos alunos, dos professores, da coordenação, dos pais etc.” Nesse sentido um dos papéis do supervisor, que é de extrema importância é, pois, de mediador.

Portanto, é notória, a confusão que se faz com o coordenador pedagógico, até atualmente, que é de achar que o mesmo tem somente a mera função de fiscalizador, e que está ali para cobrar o empenho do trabalho dos docentes.

Conclui-se, através dos dados mostrados, que a insatisfação com o que o supervisor faz, bem como o sentimento de não ser reconhecido e valorizado pode estar interferindo em sua ação mediadora e interferindo no clima organizacional das unidades escolares.

Gráfico 4: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D quanto ao apoio para a realização do trabalho do coordenador, concedido pela Unidade Escolar.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

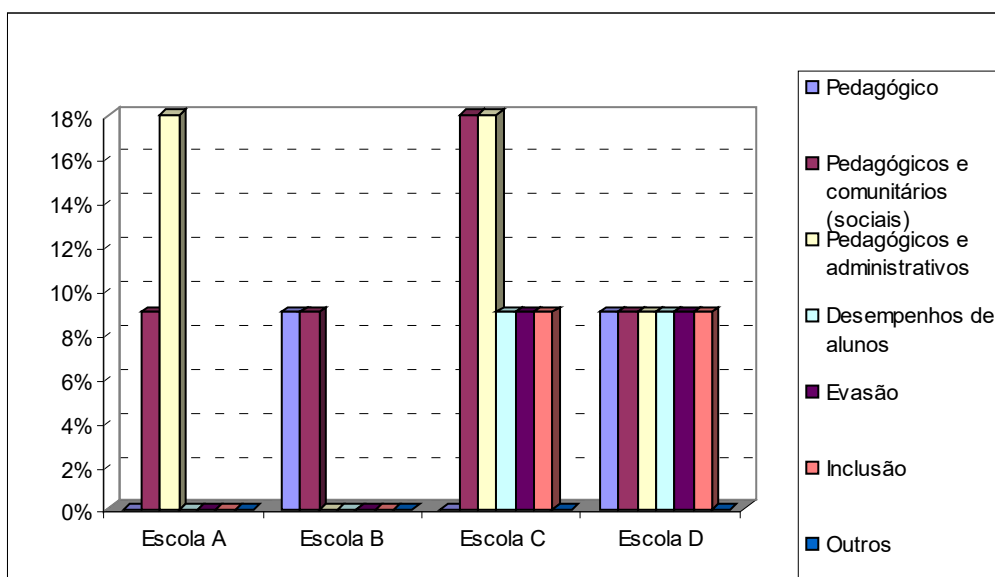
O gráfico abaixo se refere como os supervisores avaliam o apoio da Unidade Escolar para a realização do seu trabalho. Como é visível, através dos gráficos, a maior inquietação desses profissionais é a insuficiência ao apoio do trabalho do coordenador pela Unidade Escolar e, evidentemente, precisa melhorar. A escola A, C e D obtiveram maiores índices de porcentagem, sendo a Escola A e C com 18%, e a D com 26%, respectivamente. Lembrando que em consequência dessa falta de apoio, haverá déficit no trabalho pedagógico. O apoio torna-se insuficiente para a implantação das atividades propostas, o coordenador necessita receber um maior apoio de todos, necessitando de mais autonomia para a realização do seu trabalho.

Em confronto com esse resultado, Vasconcelos (2002) ressalta que embora se valorize as diferentes formas de trabalho no interior da instituição de ensino, há uma que ele considera fundamental, uma vez que é a condição para uma concretização de uma prática transformadora. Trata-se do espaço de trabalho coletivo constante na escola.

Neste contexto, o Supervisor Escolar deve atuar em parceria com todos os profissionais da escola, participando das ações educativas nela desenvolvidas e atuando de forma a incentivar e fortalecer a participação coletiva da comunidade escolar nas decisões da escola. Respeitando o papel do Diretor de Escola, o Supervisor Escolar deve ser um articulador entre as decisões da escola e dos diversos órgãos do sistema, mas para isso, é necessário um bom desempenho do gestor da escola participar do processo de forma ativa apoiando e contribuindo para uma educação democrática e de qualidade.

Conclui-se que o resultado da escola “D” confronta com a questão anterior. A falta de apoio pode estar sendo percebida pelos supervisores como falta de reconhecimento e valorização.

Gráfico 5: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D no que diz respeito aos aspectos mais voltados para o trabalho pedagógico.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

Este gráfico revela que o trabalho do coordenador está mais voltado para os aspectos pedagógicos e comunitários de âmbito social. Onde os índices se elevaram na escola A e na B, em total concordância correspondendo ao topo que é 18% afirmando que o trabalho pedagógico está mais voltado a questões pedagógicas e administrativas. A escola A, B, C e D deu importância ao quesito evasão escolar como um das principais preocupações no que condiz ao seu trabalho.

A escola D demonstrou concordância em todos os itens do gráfico 6 ressaltando a importância de todos eles no desenrolar do seu trabalho.

Lembrando que é de grande valia o enfoque do trabalho pedagógico voltado a todos esses quesitos do gráfico acima, pois todos eles têm seu “peso” no trabalho pedagógico visando e agindo de forma positiva com o intuito de erradicar os itens que são considerados negativos como a evasão escolar e a exclusão dos alunos nas escolas regulares.

O pedagógico comunitário define a importância da atuação do profissional envolvendo a comunidade para o contexto escolar, fazendo deles participantes ativos no processo de inserção e interação desta comunidade.

Há também o outro fator focado pelos supervisores pesquisados. A questão do trabalho pedagógico em convergência com o administrativo.

Cabe aqui esclarecer o funcionamento mútuo entre supervisão e administração e a distinção entre o administrativo e o burocrático. Alguns supervisores, imbuídos em excesso de seu papel de representantes do poder central, tem como pensamento a função de meros inspetores escolares, concentrando seu trabalho no emaranhado de papéis que circulam na escola e verificando apenas o cumprimento da legislação pelos diretores. Esses são supervisores burocráticos, jamais administradores de ensino.

O supervisor de ensino deverá estar atento que tanto o pedagógico quanto o administrativo são meios de organização da escola como célula do sistema escolar. É o bom funcionamento de cada uma das células que garante o funcionamento orgânico do sistema, e conseqüentemente, no âmbito escolar. De acordo com SILVA (2004 p.54) “é desse enfoque de organização que emana a possibilidade de uma escola democrática, organizada, com competência pedagógica, adequada aos fins a que se propõe e à clientela que dela necessita”.

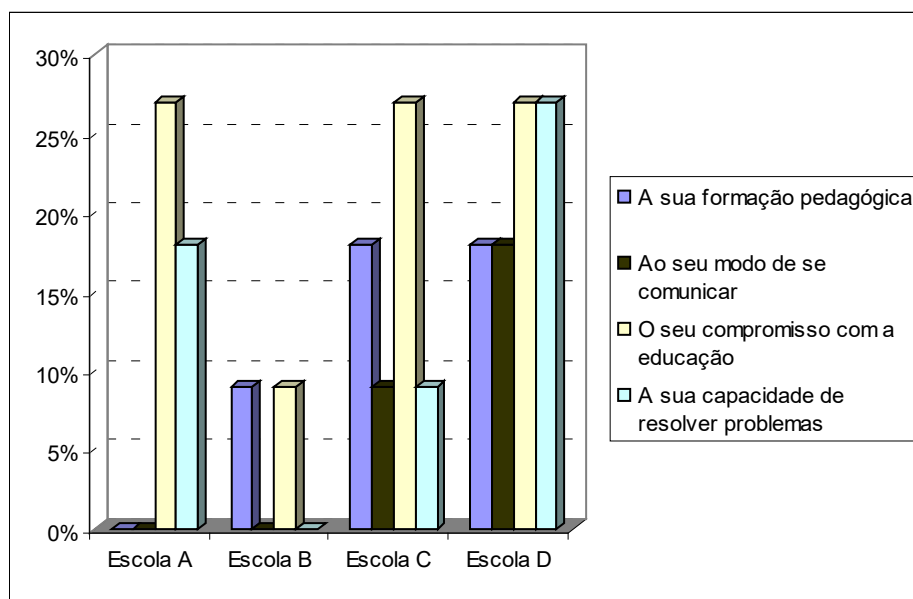
Não só o supervisor a escola como um todo necessita conhecer e refletir sobre os diferentes aspectos que permeiam no decorrer de suas atividades político-pedagógicas na tentativa de oferecer uma educação que venha atender, de fato, às necessidades do indivíduo e da sociedade e, principalmente superar o processo de evasão escolar, este como fator de exclusão.

A inclusão só é possível se houver respeito à diferença e, conseqüentemente, a adoção de práticas pedagógicas que permitam às pessoas excluídas a aprender, ser reconhecido e sendo valorizado com os conhecimentos que são capazes de produzir, segundo e na medida de suas

potencialidades. Qualquer procedimento, pedagógico ou legal, que não tenha como pressuposto o respeito à diferença e a valorização de todas as possibilidades da pessoa deficiente, não é inclusão. E esse é um problema grave encontrado no âmago da instituição escolar.

Sobretudo, todos os quesitos da legenda têm sua relevância no que diz respeito às principais atividades do coordenador.

Gráfico 6: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D quanto aos aspectos facilitadores do seu desempenho no trabalho.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

Este gráfico aponta a visão dos supervisores em relação aos aspectos facilitadores do desempenho do seu trabalho. O maior percentual indicado pela escola A, C e D com concordância de 27%, respectivamente, apontam o compromisso com a educação sendo este a opção mais relevante. Outro peso que facilita o trabalho do supervisor conforme visto no gráfico é a capacidade de resolver problemas com 18% para escola A e 27% na escola D. E a formação pedagógica que aponta a escola C e D com 18%. Pode-se observar nesse gráfico que todos os itens indicados têm a sua importância. Há, portanto, uma não vinculação da capacidade de resolver problemas à formação pedagógica.

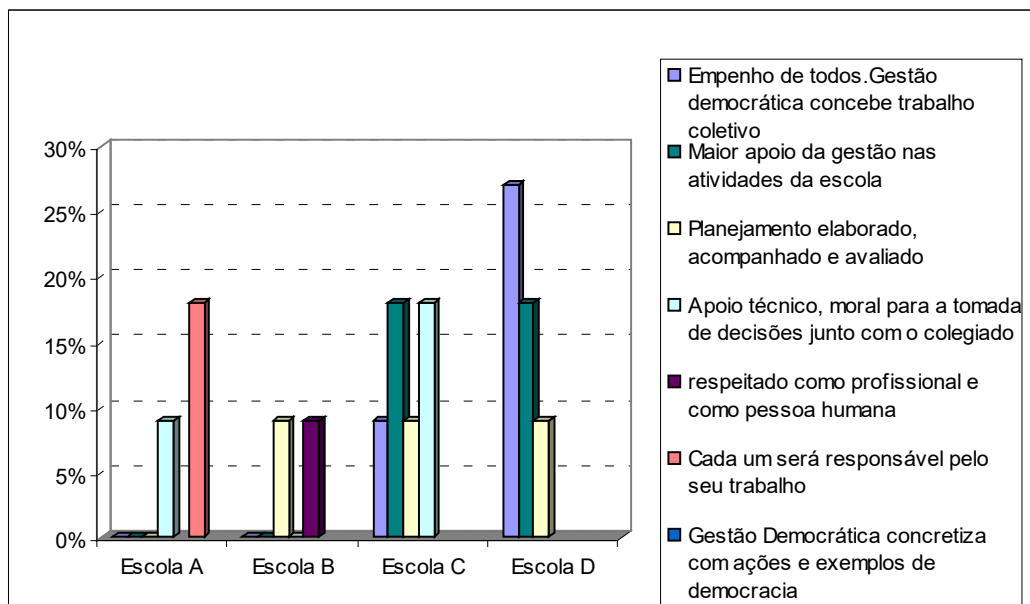
Vasconcelos (2006 p.87) “comenta que o supervisor deve ter uma sólida formação em termos de uma concepção de educação e de seus fundamentos epistemológicos e pedagógicos.” Para isto, é necessária sim uma boa formação e enquanto ao administrativo, ao coordenador compete excluir a visão de o trabalho do supervisor está voltado a tão somente setores burocrático e autoritário onde ele centraliza todo o seu trabalho e adiciona que sua função é fiscalizadora.

Certo é que não existem ações pedagógicas desvinculadas das administrativas. Sendo assim, é preciso que o Supervisor Escolar, articulador das decisões e das ações entre os diversos órgãos do sistema, seja um profissional crítico, transformador das ações burocráticas, buscando a racionalidade destas em favor da eficácia das ações educativas.

Além do mais, ele deverá se comunicar bem com os demais funcionários da unidade escolar, sabendo opinar e principalmente ouvir opiniões, acatar coletivamente, onde a escola seguirá um modelo altamente participativo e democrático.

O profissional, indiscutivelmente, terá que ter o compromisso com o seu trabalho, pois a escola, os educandos, e até mesmo os docentes dependerá do seu bom desempenho para o funcionamento da unidade escolar.

Gráfico 7: Concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D no que é considerado relevante ao trabalho do coordenador.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

Os índices acima esclarecem o que os coordenadores consideram relevante no seu trabalho na escola. O gráfico com maior destaque percentual foi um quesito meramente importante, o trabalho coletivo seguido de gestão democrática. A escola C e D mostraram o item de empenho de todos e gestão democrática, maior apoio da gestão nas atividades da escola e apoio técnico para a tomada de decisões com colegiado como os fatores cruciantes para o bom desempenho do seu trabalho. 18% e 27% respectivamente. Um fator curioso foi à concepção da escola A com 18%, em apontar o item do gráfico onde diz que cada um será responsável pelo seu trabalho. Importante destacar que:

O princípio da gestão democrática do ensino só se concretiza quando a prática se realiza com o envolvimento de todos, respeitando-se as funções específicas de cada profissional. Por isso, em nível local, ou seja, escola é necessário que sejam claramente definidas as atribuições e responsabilidades do Diretor de Escola, do Coordenador Pedagógico e dos demais profissionais que nela atuam, para que todos façam em conjunto o que cabe a cada um, respeitando-se os diversos níveis de competência. (GREGIO; AMORIM, 2007).

O fator preocupante é o percentual até considerável do gráfico no que tange a falta de preocupação do supervisor em achar que cada um é responsável pelo seu trabalho. Essa concepção de profissionais formados terem tal posição, pois as funções deverão ser delegadas, mas na concepção de todos tem que trabalhar coletivamente, uns ajudando aos outros.

Voltando a quantidade percentual do gráfico, o do maior apoio da gestão nas atividades da escola. Quanto ao papel da equipe diretiva é necessário ressaltar alguns aspectos como o movimento de democratização e qualificação da educação que é um amplo e complexo processo, e tem como meta e mudança da prática em sala de aula e na escola. Neste, a equipe diretiva (direção, supervisão, coordenação pedagógica, orientação educacional) tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável.

Existe uma questão cultural muito séria e que ainda é perceptível atualmente, pois segundo Vasconcelos (2002, p. 51) “o autoritarismo está impregnado nas nossas relações, e o que é pior, não nos damos conta dele; a influência de nosso tipo de colonização (dependente, predatório)”.

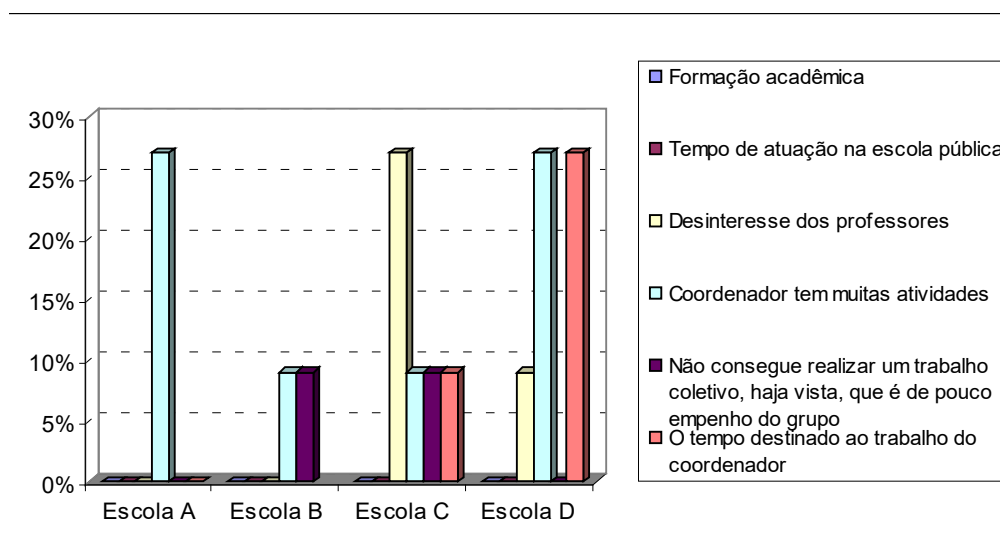
Para favorecer a mudança da prática pedagógica, o papel da equipe da direção é criar um

clima de confiança, pautado numa ética libertadora e no autêntico diálogo. Isto se reflete em algumas práticas que Vasconcelos (2002, p. 57) afirma:

Ajudar a trabalhar o medo, sabendo que o medo faz parte do processo de mudança; apoiar as iniciativas de mudança dos professores; pesquisar a própria prática em levantar as representações dos professores em relação aos problemas ou as situações que estão em pauta; não impor normativas determinando às mudanças; superar o legalismo, o formalismo, colocando as estruturas a serviço dos objetivos maiores; procurar reduzir a burocracia ao mínimo necessário; criar espaços para que o professor possa atender os alunos em suas necessidades, seja de aprendizagem, ou de relacionamento; dar apoio ao professor diante da comunidade; os eventuais equívocos devem ser tratados internamente; favorecer a construção de um clima ético para criar um clima favorável para que as coisas possam realmente mudar.

Tendo em vista o papel de referência que a equipe desempenha, podemos dizer que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta equipe.

Gráfico 8: Percentual de concordância dos supervisores das Escolas A, B, C e D sobre os aspectos que dificultam o trabalho do coordenador.



Fonte: elaboração da pesquisadora.

O gráfico abaixo explicita o apontamento dos aspectos que mais dificulta o seu trabalho. E o que mais os deixam incomodados é a sobrecarga de atividades, onde a escola é carente de um trabalho coletivo. A escola A e D indicam 27% do total. A escola C evidencia o desinteresse dos professores onde dificulta o seu trabalho. A escola C e D mostram 9% e 27%, respectivamente, apontando o tempo como insuficiente para a realização do seu trabalho em virtude do sobrecarga. Ressaltando que a resolução desse fator não seria ampliar a carga horária de trabalho, e sim delegar funções a serem desenvolvidas na escola. Onde todos desempenham suas funções em consonância com a gestão democrática.

O menor índice do gráfico foi à falta de trabalho coletivo pelo pouco empenho do grupo. Haja vista que há uma contradição nas respostas dos coordenadores. Pois se a maior fração mostra que o coordenador tem muitas atividades, naturalmente o que leva isso acontecer é um conjunto de fatores. Dentre eles o desinteresse, a sobrecarga de trabalhos, e principalmente o

pouco desempenho do grupo da unidade escolar. Pois sem a colaboração de todos não há a menor possibilidade de haver um trabalho pedagógico coletivo.

Confrontando essa amostragem, Vasconcelos (2006, p.85) afirma:

Qual o papel da supervisão? Qual seria sua efetiva identidade profissional? A sensação que tem, com frequência, é que são “bombeiros” a apagar os diferentes focos de “incêndio” na escola e no final do dia vem o amargo sabor de que não se fez nada de muito relevante... sentindo distanciamento em relação aos professores, a desconfiança, a competição, a disputa de influência e de poder, etc.

Muito se tem discutido sobre a sobrecarga dos Supervisores Escolares frente às ações administrativas. Não tem sido incomum esses profissionais reclamarem de falta de tempo para dedicação ao “pedagógico” frente às inúmeras exigências administrativas.

O real sentido da concepção atual de gestão democrática do ensino, é que todos, em conjunto, planejam, discutem, executam, avaliam, participando sistematicamente das ações educativas e de apoio à educação. Esta concepção conduz também à co-responsabilidade pelas ações, o que vale dizer que a responsabilidade da supervisão não se restringe mais à figura do Supervisor Escolar, passando a ser tarefa de todos.

Considerações Finais

Este estudo evidenciou a necessária reflexão sobre o agir pedagógico nas instituições escolares. Compete ao Supervisor um trabalho conjunto com todos da comunidade escolar (professores, alunos, diretores, pais, etc.).

Devido a profundas mudanças no contexto educacional podemos perceber que a Supervisão Escolar necessita adequar-se, fazendo profundas modificações no seu âmbito profissional.

Assim, as intenções, juntamente com as atividades empreendidas para a realização dessa pesquisa apontaram os seguintes resultados:

Foi necessário ressaltar a formação do professor, pois sabe-se que a formação plena de pedagogia contribui para uma melhor visão e, possivelmente, melhor desempenho na atuação no coordenador numa Unidade Escolar.

O resultado indica que há uma preocupação desse profissional em obter o curso de pedagogia, pois este orienta a supervisão escolar visando e favorecendo um conhecimento técnico-pedagógico que possibilite eficiência e eficácia nas ações do dia a dia do processo educacional, reavaliando crítica e reflexivamente a ação pedagógica, como agente mediador da promoção educacional.

Contudo, outro indicador dessa pesquisa foi a preocupação dos profissionais no que diz respeito à efetivação de especializações voltadas a sua formação. Para os supervisores é importante, pois os cursos de pós-graduação preparam e ampliam seu horizonte de atuação profissional.

Observa-se que os coordenadores pesquisados têm essa preocupação de aperfeiçoamento do seu trabalho no cotidiano.

Através desses fatores, nota-se, pelas afirmações dadas, que os coordenadores têm afinidades a sua profissão. Gostam do que fazem, porém sentem-se desapoiados não tendo suporte para o desenvolvimento de sua ação pedagógica. De certa forma, sendo o seu trabalho pouco reconhecido.

É notável que um quesito necessite do outro, pois para se ter prazer em desenvolver qualquer trabalho é necessário à valorização dele, para uma motivação a mais para o seu desempenho profissional.

Conforme visto, o coordenador necessita receber um maior apoio de todos, necessitando de mais autonomia para a realização do seu trabalho.

Devido às análises mostradas os coordenadores afirmam que uma das maiores facilidades no seu trabalho é o seu compromisso com a educação, juntamente com uma boa formação. O foco maior para uma efetiva mudança nesse quadro é o envolvimento de todos os sujeitos e todas

as instâncias formativas no interior da escola, e conseqüentemente todas devem se dar, desde a prática mais singular em sala de aula até a efetivação do currículo em suas várias dimensões.

O trabalho coletivo presume-se gestão democrática. E quando se fala em gestão democrática, afirma HORA (1994) em que “é fácil entender que a consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é fácil”. A dinâmica das relações do poder poderá entrar o avanço do processo, sendo necessário que o permanente esforço humano seja coletivo e encaminhado em funções de decisões de grupos e não de indivíduos.

O trabalho coletivo é a maior problemática no contexto educacional envolvido nas escolas públicas de Palmas-TO. Onde a escola carece, primeiramente, de uma identidade curricular onde todos esses pressupostos estejam incluídos: coletividade, participação e conseqüentemente, uma gestão democrática efetiva.

Quanto ao papel da equipe diretiva é necessário ressaltar alguns aspectos como o movimento de democratização e qualificação da educação que é um amplo e complexo processo, e tem como meta e mudança da prática em sala de aula e na escola. Neste, a equipe diretiva (direção, supervisão, coordenação pedagógica, orientação educacional) tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável.

Importante destacar que: “O princípio da gestão democrática do ensino só se concretiza quando a prática se realiza com o envolvimento de todos, respeitando-se as funções específicas de cada profissional. (GREGIO; AMORIM, 2007) Por isso, em nível local, ou seja, escola, é necessário que sejam claramente definidas as atribuições e responsabilidades do Diretor de Escola, do Coordenador Pedagógico e dos demais profissionais que nela atuam, para que todos façam em conjunto o que cabe a cada um, respeitando-se os diversos níveis de competência.

No que diz respeito às dificuldades encontradas, além dos acima citados, há também a sobrecarga de trabalhos, onde, muitas vezes, distorce a sua função para desenvolver outros trabalhos que deveriam ser delegados a outros setores, ambos colaborando e ajudando uns aos outros. Notavelmente, algo que não está sendo desenvolvido onde há pouco desempenho do grupo quando se fala de colaboração.

Sobretudo, os aspectos que se referem aos conflitos no contexto da Supervisão Educacional refletem nas riquezas proporcionadas a esta área, dificultando, não só o trabalho do coordenador, mas, principalmente o processo ensino-aprendizagem no âmbito escolar.

Referências

ALARCÃO, Isabel (org.) **Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem**. Porto: Porto Ed. 2001.

BRAGA, S. E. A. **Gestão escolar: do ideal democrático à prática pedagógica do cotidiano**. Brasília, Universa, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9394 de dezembro de 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 9ª ed. Rio de Janeiro, 1981.

GADOTTI, M. **Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo, Cortez, 1992.

GREGIO J. W.; AMORIM I. M. **Ação supervisora: o papel do supervisor escolar**. São Paulo. Outubro/novembro/ 2007. Disponível: www.prefeitura.sp.gov.br. Acesso em: 2 jun. 2018.

HORA, D, L. **Da Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**/ Dinair Leal da Mora. Campinas, SP: Papirus, 1994. Coleção Magistério. Formação e trabalho pedagógico.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/>

arquivos/C03-art06.pdf. Acesso em: 2 jun. 2018.

PELLEGRINI, Marlou. **Gestão em rede: A nova escola pública**. Ed. 01. Brasília – DF CONSED, 1997.

SYRIA, N & SILVA, C. **Supervisão Educacional: uma reflexão crítica**, 12. edição. Rio de Janeiro: vozes, 1987.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Sobre o Papel da Supervisão Educacional Coordenação Pedagógica. In: VASCONCELOS, Celso dos Santos (org.). **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

Recebido em 14 de janeiro de 2021.

Aceito em 22 de fevereiro de 2021.