

**PAPEL DAS TIC's NA ATUAÇÃO DO SUPERVISOR E DO  
GESTOR NAS ESCOLAS**

**THE ROLE OF ICT IN ACTING SUPERVISOR AND  
MANAGER IN SCHOOLS**

*Recebido: 30/08/2015 – Aprovado: 16/06/2016 – Publicado: 01/06/2015*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Maria Aparecida Campos Diniz de Castro<sup>1</sup>

Pós-Doutora e Doutora em Educação (Psicologia da Educação) pela PUC-SP (Pontifícia da Universidade Católica)

Docente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano pela Unitau (Universidade de Taubaté)

Adriana Benedita Soares de Lima<sup>2</sup>

Mestre em Desenvolvimento Humano pela Unitau (Universidade de Taubaté)

Glauco D'Anderson Sétimo Ferreira<sup>3</sup>

Mestre em Desenvolvimento Humano pela Unitau (Universidade de Taubaté)

Helimara Vinhas Siqueira Pinto<sup>4</sup>

Mestre em Desenvolvimento Humano pela Unitau (Universidade de Taubaté)

**RESUMO**

Esta pesquisa investigou a atuação do Supervisor de Ensino e do Gestor Escolar na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, a fim de identificar as disfunções nos processos administrativos e pedagógicos que inviabilizam a efetiva aprendizagem dos alunos. Nesse

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Unitau (Universidade de Taubaté) – Rua Dr. Granadeiro Guimarães, 270 – Centro, Taubaté – SP, Brasil – CEP 12020-130 nenacdiniz@gmail.com

<sup>2</sup> E-mail: drika\_bialima@hotmail.com

<sup>3</sup> E-mail: glaucosetimosupervisor@yahoo.com.br

<sup>4</sup> E-mail: helimaravinhas@hotmail.com



estudo de caso, foram efetuados levantamentos diagnósticos de processos escolares, apoiando-se em ferramentas administrativas e das tecnologias da informação e comunicação. Foram propostas e executadas, com os pesquisados, ferramentas que possibilitam mais eficácia na atuação desses profissionais na gestão das escolas com a elaboração de um planejamento estratégico e a execução de Projetos de Melhorias, utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TIC). A metodologia apoiou-se em uma abordagem qualitativa e contou com a pesquisa bibliográfica. Os cenários da pesquisa foram duas escolas sob jurisdição da Diretoria de Ensino de Taubaté e os sujeitos pesquisados foram os supervisores, os diretores, os professores, os coordenadores e os funcionários dessas escolas. Foram utilizadas as ferramentas administrativas e tecnológicas: *Árvore da Realidade Atual*, *Matrizes dos Projetos de Melhoria e Planilha (SPM)*.

Palavras-chave: Supervisor de Ensino. Gestor. Ferramentas administrativas. Disfunções. Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **ABSTRACT**

This research investigated the role of the Education Advisor and School Management in the Metropolitan Region of Paraíba Valley in order to identify malfunctions in administrative and pedagogical processes that prevent the effective student learning. In this case study were conducted diagnostic surveys school processes, relying on administrative tools and information and communication technologies. They were proposed and implemented with the researched tools that enable greater efficiency in the performance of these professionals in the management of schools with the development of a strategic planning and Improvement Project execution using information and communication technologies (ICT). The methodology was based on a qualitative approach and involved the literature. The scenarios of the research were two schools under the jurisdiction of Taubate Educational Board and the subjects surveyed were supervisors, principals, teachers, coordinators and staff of these schools. administrative and technological tools were used: *Current Reality Tree*, the *Improvement and Project Worksheet Matrices (SPM)*.



Key words: Teaching Supervisor. Manager. Administrative tools. Dysfunctions. Technology of Information and Communication.



## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é fazer um levantamento diagnóstico da atuação supervisora e gestora em duas unidades escolares da rede estadual paulista, propiciando uma formação continuada, em serviço, com ferramentas administrativas e tecnológicas que ainda não são conhecidas por esses profissionais.

O entendimento de que a gestão das escolas públicas requer habilidades e competências, não apenas no campo pedagógico, é recente. Nos últimos anos, surgiram incontáveis cursos de formação continuada nessa área, sobretudo no Sul e Sudeste, que, de acordo com Bernadete Gatti (2008), demonstram as carências da sociedade contemporânea e demandam profissionais com conhecimento também administrativo, fundamentalmente dos processos presentes na organização escolar.

De modo mais expressivo, com a publicação do Decreto n. 57.141/2011, que reestrutura e descentraliza esse abissal sistema de ensino, engessado e demasiadamente formalizado e burocratizado em todos os níveis da rede, ao longo dos anos, e as modificações no plano de carreira e na condução das políticas públicas para a rede, vislumbra-se uma gestão mais dinâmica e autônoma, em que de fato ocorra a participação dos profissionais que nela atuam, de modo especial, os Supervisores de Ensino e Gestores escolares, legal e eticamente responsáveis por implantação, monitoramento, avaliação, análise e reformulação das políticas públicas nos diversos segmentos do sistema de ensino, em particular nas escolas públicas da Rede Estadual de São Paulo.

O estudo demonstrou que a sistematização dos processos viabiliza a todos os profissionais envolvidos uma visão do macro, permitindo que sejam detectadas as reais causas dos problemas e o desenvolvimento de um planejamento estratégico. A opção pela gestão por processos e as tecnologias da informação e comunicação surgiu a partir dos desafios encontrados na rotina supervisora e gestora nas unidades escolares e a necessidade de se buscar ferramentas que dinamizassem os processos, ainda pela necessidade de aprimorar as ações desenvolvidas com mais eficácia.

A busca por ferramentas que dinamizem os processos e facilitem a comunicação com os públicos envolvidos é um desafio constante à Gestão Escolar, assim como estudos sobre a aplicabilidade destes nas organizações escolares, principalmente as públicas. É nesta conjuntura que os percursos formativos do gestor escolar devem ocorrer, ou seja, no



transcorrer do desenvolvimento das suas atividades no cotidiano escolar. Essas atividades acontecem na esfera individual e coletiva, como afirma Costa e Figueredo (2013), suscitando relações dinâmicas entre os sujeitos, cuja liderança também tem sua atuação, não sendo apenas uma relação do homem simplesmente com o seu trabalho.

Os sistemas educacionais têm relacionado a qualidade do ensino, diretamente, com a qualidade da formação continuada que os gestores recebem nos cursos desenvolvidos por suas equipes pedagógicas centralizadas ou descentralizadas, nas parcerias com outros setores governamentais públicos, estaduais e federais, com as universidades públicas e privadas, além das organizações não governamentais (ONGs) e entidades privadas. Essa formação continuada está ligada à utilização das TIC's nas escolas, no trabalho do Gestor que incide, além da compreensão dos conceitos de gestão e de tecnologia, na disseminação das tecnologias, objetivando a criação de novos conhecimentos, sustentando a eminência dos contínuos movimentos de transformação na escola e compreendendo, na utilização das tecnologias, possibilidades de a escola se desenvolver (ALMEIDA, 2009).

Lagarto (2013) relaciona, com propriedade, as TIC's com inovação e educação. Nesse sentido, faz-se premente a utilização de ferramentas tecnológicas incorporadas ao trabalho administrativo na gestão das escolas, principalmente nas públicas, em que estão concentrados 82,8% das matrículas da Educação Básica, no Brasil, segundo os dados do Inep/2013.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Diante da urgência de mudanças no Sistema Educacional, decorrentes dos resultados insatisfatórios na qualidade da educação, a Secretaria Estadual da Educação de São Paulo (SEE/SP) vem implantando nos últimos anos inúmeras mudanças. Entre elas, mudanças no perfil dos Supervisores de Ensino e Gestores, assim como a atuação destes nas escolas. As ações supervisora e gestora ganharam novas dimensões, tornando-se bastante ampla e complexa, exigindo que esses profissionais tenham uma visão sistêmica dos processos em que atuam e não mais funcional. Nesse contexto, é preciso que o supervisor de ensino e o gestor tenham uma nova visão de sua função, que busquem ferramentas que possam diminuir ou eliminar as disfunções nos processos administrativos e pedagógicos nas escolas, possibilitando que seus desempenhos profissionais sejam de fato eficazes. Isso nos permite pensar que as TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação) podem auxiliar o



Supervisor nas suas intervenções na escola e o Gestor no planejamento administrativo e pedagógico, colaborando efetivamente para tornar mais dinâmicos os processos já instituídos e criando novos processos que atendam às necessidades atuais da escola.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa sobre administração escolar teve origem nos anos 1930, com o advento dos pioneiros da educação nova e eram evidenciadas pelo entendimento burocrático, funcionalista, oriundo da organização empresarial, paradigma que permaneceu até o final do século passado. Entretanto, estudos mais recentes, como os de Veiga (2007, p. 11), têm demonstrado que a educação, nos processos administrativos e pedagógicos, em sua evolução histórica, diz respeito à “constituição de estratégias (materiais e discursivas) direcionadas para uma permanente reinvenção dos modos de socialização dos comportamentos e dos saberes de uma determinada sociedade”. Nesse contexto, a administração ou gestão escolar encontra-se também vulnerável às novas necessidades sociais decorrentes dessas mudanças.

A organização estrutural dos órgãos públicos responsáveis pela educação no Estado de São Paulo, para Quaglio (2009), teve suas origens e suas diretrizes constituídas pelo Governo Federal por meio do Ato Institucional n. 8, de 1969, que obrigou o implemento do Decreto n. 200, de 25/12/1967, o qual determinou à administração pública do país um arquétipo único de organização. Essas estruturas organizacionais assim constituídas, refletindo a divisão técnica e social do trabalho, particular do capitalismo transnacional ou global, favoreceram dessa forma uma cultura organizacional centrada nos níveis superiores, em que o planejamento e controle do sistema ficassem restritos ao alto escalão de funcionários, enquanto às escolas caberia apenas o cumprimento dos serviços rotineiros, fundamentalmente as atividades dos docentes.

*A posteriori*, o estado de São Paulo reestruturou suas estruturas organizacionais, buscando a descentralização com discursos oficiais que, aparentemente, defendiam uma maior participação dos profissionais da rede. Entretanto, a participação dos executores das políticas públicas, ou seja, os Supervisores de Ensino e Diretores das escolas constituem-se em um “faz de conta”, afirma Quaglio (2009). Uma vez que estes profissionais da educação sempre foram meros executores das ações e suas análises, críticas e sugestões nunca foram ouvidas pela SEE/SP.



Para Hernandez, Gomez (2009), vivenciamos uma política de mudanças em educação e de inovação na gestão de seus processos, principalmente na cultura organizacional dos sistemas de ensino público. Para Schein (2009 apud MIURA, 2011a, p. 6), que escreveu *Cultura Organizacional e Liderança*, um dos livros mais conhecidos sobre o tema, o conceito de Cultura Organizacional é uma abstração, mas suas consequências – comportamentais e atitudinais, são muito concretas. Para Miura (2011), estes são processos distintos, que dizem respeito à particularidade de uma organização, assim como as suas mudanças. Ela ainda afirma (2011b, p. 4) que no setor público, na área de educação em particular, por exemplo, apesar de alguns aspectos serem comuns, as práticas gerenciais, administrativas e operacionais podem variar substancialmente de uma escola para outra ou de uma Diretoria de Ensino para outra. Essa diferença deve-se, sobretudo, às particularidades da cultura de cada escola ou Diretoria de Ensino.

Assim como as pesquisas científicas na área de gestão educacional têm investigado e proposto inovações, as organizações educacionais públicas, ainda que de forma acanhada, vêm procurando investigar e implantar novos modelos de gestão para as suas redes ensino.

Conforme especifica a Resolução n. 70/2010, os supervisores e gestores atualmente necessitam de habilidades e competências que lhes permitam atender novas exigências de mudanças no sistema educacional e, em especial as da SEE/SP, alterando significativamente o perfil desses profissionais. Essas legislações determinam que estes profissionais sejam responsáveis nas diretorias de ensino e nas escolas por promover a implantação das políticas públicas de ensino e por redimensionar processos de gestão administrativa e pedagógica, para garantir que seja oferecida pela escola pública uma educação de qualidade.

Nesse contexto, inserem-se as TIC's como ferramentas indispensáveis aos Supervisores e Gestores escolares. De acordo com Almeida (2004, p. 2), o envolvimento dos Gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC's na escola em seus âmbitos administrativo e pedagógico e, ainda, na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados.

Defendendo a inserção das TIC's nas instituições educacionais, Aparici e Osuna (2010) apresentam a educomunicação como “uma filosofia e uma prática da educação e da comunicação baseadas no diálogo e na participação que não requerem só tecnologias, mas uma mudança de atitudes e de concepções pedagógicas e comunicativas” (APARICI; OSUNA, 2010, p. 17).



Hoje, a escola precisa realizar um processo de reconstrução, identificar as mudanças ocorridas, analisá-las e adequá-las à nova realidade educacional, pois “as mudanças tecnológicas produzidas nos últimos vinte anos exigem novos planejamentos metodológicos, pedagógicos e comunicativos, que estão além do uso de uma ferramenta” (APARICI; OSUNA, 2010, p. 307).

Soares (2010) evidencia que a Educomunicação deve ser entendida como:

[...] o conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e a fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos presenciais ou virtuais (tais como escolas, centros culturais, emissoras de TV e rádios educativos, centros produtores de materiais educativos analógicos e digitais, centros coordenadores de educação a distância, “e-learning” e outros...) assim como a melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, incluindo as relacionadas ao uso dos recursos da informação no processo de aprendizagem (SOARES, 2010, p. 5).

Na entrevista do pesquisador Henry Jenkins, dos Estados Unidos, realizada para o livro *Educación y tecnologías: las voces de los expertos* (2011), são apontados os desafios que as escolas enfrentam na sociedade da informação e do conhecimento:

[...] eliminar a ideia que as tecnologias farão todo o trabalho por nós, em lugar de vê-las como um recurso que pode ser mobilizado de modo a transformar a cultura de aprendizagem escolar. O outro desafio é continuar crescendo, em lugar de acreditar que as soluções que funcionam hoje continuarão funcionando amanhã, tendo em conta os modos pelos quais as redes e os computadores aceleraram a inovação em todos os aspectos de nossas vidas. As escolas são, geralmente, espaços mais conservadores que transformadores para os jovens estudantes. Necessitam ser, ao invés disso, ambientes que os ajudem a preparar-se para um mundo que está em constante transformação (JENKINS, 2011, p. 83).

Costa (2011) afirma que as raízes das causas são os problemas mais importantes a serem eliminados e que todos os esforços devem ser empregados para resolver os problemas verdadeiramente importantes e não somente os efeitos indesejáveis urgentes. A gestão dos processos permite o aprimoramento da ação supervisora e gestora nas escolas, com o auxílio das ferramentas administrativas e das TIC's, e compreende um passo fundamental para





alcançar o sucesso no principal objetivo da escola pública, que é oferecer para todos, sem distinção, uma educação de qualidade, que permita a inserção no mundo do trabalho e conviver dignamente em sociedade, participando crítica e ativamente de todas as mudanças que ocorrem.

#### **4. METODOLOGIA**

A pesquisa pretende demonstrar, por meio de Estudo de Caso, a viabilidade de sistematizar processos de acompanhamento, monitoramento e avaliação da atuação Supervisora e Gestora na Diretoria de Ensino de Taubaté e em duas escolas de sua Jurisdição.

Para Yin (2005, p. 11), os estudos de caso “[...] têm sido denegridos, como se não tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes”. Mesmo assim, o autor nos encoraja a utilizar este procedimento quando descreve: “[...] faça estudos de caso, mas faça-os com a compreensão de que seus métodos serão postos em cheque a partir de perspectivas racionais (e irracionais) e que os insites obtidos com seus estudos de caso podem ser depreciados”. Mesmo diante da insegurança aparentemente passada pela descrição de Yin (2005), os Estudos de Caso têm sido uma estratégia importante para muitos pesquisadores.

O Estudo de Caso foi realizado por meio de entrevistas, formulários, pesquisas e levantamento de dados, investigando as disfunções que prejudicam a atuação do Supervisor e do Gestor nas escolas, utilizando como metodologia as ferramentas administrativas como a Árvore da Realidade Atual (ARA) e Matrizes dos Projetos de Melhoria e Planilha (SPM), além das que dizem respeito à gestão por processos e das TIC's. Este trabalho teve a intenção de levantar dados do trabalho de dois Supervisores da Diretoria de Ensino, além dos dados dos gestores, coordenadores, professores e funcionários de duas escolas investigadas, a fim de ter um panorama mais amplo, com todos os pontos de vista, sobre os problemas enfrentados pelas escolas.



## 4.1 O Estudo de Caso

### 4.1.1 Caracterização das escolas

O estudo foi realizado em duas escolas estaduais pertencentes à área de atuação da Diretoria de Ensino de Taubaté e com dois Supervisores de Ensino que trabalham neste órgão. A esta Diretoria de Ensino estão jurisdicionadas escolas estaduais, municipais e particulares de oito cidades da região, conforme descritas na Tabela 1.

<b>Cidades</b>	<b>Estaduais</b>	<b>Municipais</b>	<b>Particulares</b>
Caçapava	11	10	22
Taubaté	22	52	44
Demais municípios*	8	18	1
Total de escolas	<b>41</b>	<b>80</b>	<b>67</b>

\*Compõem os “demais municípios”: Jambeiro, Lagoinha, Natividade da Serra, Paraibuna, Redenção da Serra e São Luiz do Paraitinga.

Tabela 1 – Divisão das escolas por municípios jurisdicionados à Diretoria de Ensino de Taubaté.

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Observando a Tabela 1, é possível dimensionar a quantidade de escolas na área de Jurisdição da Diretoria de Ensino de Taubaté e que estas também dizem respeito à área de atuação dos Supervisores de Ensino que trabalham neste órgão público. Essa apreciação foi determinante para a análise dos resultados obtidos por essa pesquisa.

As escolas escolhidas estão localizadas nos municípios de Taubaté e Caçapava, com peculiaridades e dimensões próprias, como evidenciam o Quadro 1.

Modalidade de Ensino	Cidade	Alunos	Professores	Funcionários	Equipe Gestora
Fundamental	Caçapava	220	25	10	Diretor  Vice-Diretor  Professor Coordenador
	Taubaté	80	8	14	
Médio	Caçapava	152	33	10	
	Taubaté	510	12	14	
EJA	Caçapava	0	0	0	
	Taubaté	90	8	14	

Quadro 1 – Quadro explicativo das escolas.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

O Quadro 1 apresenta como estão estruturadas e a quantidade de profissionais que atuam nessas escolas, direta ou indiretamente, com os alunos e seus pais. Tais dados se fizeram necessários apresentar para o melhor entendimento dos resultados e discussões apontados pela pesquisa. Cabe destacar que a pesquisa evidenciou, entre o número de professores e funcionários apresentados acima, uma média de 28% na época destes em licença, não atuando, portanto, nas escolas.

#### 4.1.2 Caracterização das TIC's no setor da Supervisão e nas Escolas

A Figura 1, a seguir, elenca os principais equipamentos tecnológicos disponíveis e em funcionamento, assim como a utilização destes por supervisores na Diretoria de Ensino e por gestores, professores, funcionários, comunidade e entidades parceiras que desenvolvem projetos na escola.

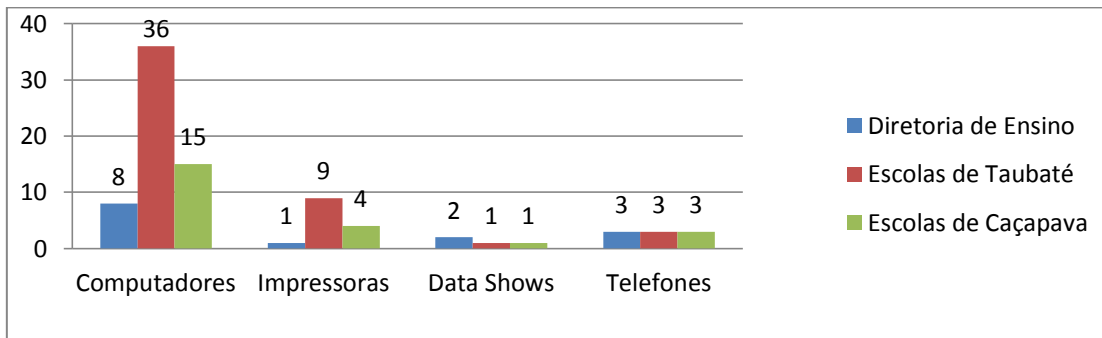


Figura 1 – Equipamentos utilizados e com condições de uso (pela supervisão e escolas de Taubaté e Caçapava).

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Além dos equipamentos utilizados para o exercício das funções daqueles que trabalham na Diretoria de Ensino e escolas, conforme indicados na Figura 1, são utilizadas como ferramentas tecnológicas a Internet (e-mail, Google, Facebook e Blogs) e os programas Excel e Word.

#### 4.1.3 Efeitos e causas indesejáveis e Projetos de Melhoria na atuação supervisora e nas escolas

No Quadro 2 são demonstrados os efeitos e as causas indesejáveis levantados pelos Supervisores de Ensino na Diretoria Regional de Ensino e no acompanhamento das escolas estaduais pertencentes ao setor de trabalho desses profissionais, bem como os Projetos de Melhoria desses efeitos e causas indesejáveis.

Efeitos e causas indesejáveis (ID)	Efeitos/ Causas	SPM
1. Excesso de Convocações da Secretaria de Educação.	2, 3	Melhorar o Planejamento da SEE.
2. Ausência de Planejamento Estratégico nas ações da Secretaria da Educação.	2, 3	Melhorar o Planejamento da SEE.
3. Demanda excessiva de trabalho, com muitos projetos e do número de escolas no setor de trabalho de cada supervisor.	1, 2	Diálogo com o superior imediato e otimização do tempo trabalhado com implantação de ferramentas tecnológicas que agilizem os processos e sua execução.
4. Desunião da equipe supervisora.	1, 3	Diálogo nas reuniões da supervisão.
5. Problemas de relacionamento pessoal entre a equipe supervisora e os demais profissionais da Diretoria de Ensino e das escolas.	1, 3, 6	Promover atividades conjuntas e discussão de sugestões com todos os envolvidos.
6. Falhas de comunicação entre os setores da Diretoria, que provocam informações e publicações incorretas no site, no Diário Oficial e nos demais serviços cotidianos.	4, 5	Organização dos processos, com utilização das TIC e formação continuada.
7. Excesso de burocracia na Diretoria, que impede que o trabalho seja executado com maior rapidez e seja eficaz.	4, 5, 6	Organização dos processos, com utilização das TIC.
8. Excesso de videoconferências.	1, 2, 3	Planejamento da SEE
9. Dificuldade em frequentar formações continuadas, por excesso de serviço e falta de tempo e acompanhamento.	1, 2, 3, 4	Planejamento e organização da agenda de prioridades.
10. Estrutura e assistência técnica inadequadas para utilização dos computadores e internet.	1	Planejamento, levantamento dos custos e implantação de redes e assistências técnicas nas escolas pela SEE.
11. Número excessivo de escolas (estaduais, municipais e particulares), por setor de cada supervisor (12 a 14), impede um acompanhamento eficaz e sistemático das escolas estaduais.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10	Diminuição do módulo de escolas por supervisor, priorização do acompanhamento nas escolas estaduais e modificação da legislação que determina as funções do cargo.

Quadro 2 – Efeitos e causas indesejáveis (ID) *versus* Efeitos e causas motivadores na atuação supervisora *versus* Matrizes dos Projetos de Melhoria e Planilha (SPM) na atuação supervisora.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

A seguir são apresentados nos Quadros 3 e 4 dados das duas escolas estaduais que participaram dessa pesquisa, com apontamentos dos Efeitos e causas indesejáveis bem como os Projetos de Melhoria destes Efeitos e causas indesejáveis. Porém, somente em relação aos dados referentes à escola de Caçapava são apresentadas sugestões de melhoria dos problemas levantados (SPM).

Efeitos e causas indesejáveis (ID)	Efeitos/Causas	SPM
1. Entrada de alunos para a 1ª aula, no período matutino e noturno, após 10 minutos de seu começo.	2, 3, 4	*
2. Alunos que ficam fora da sala de aula, dentro da escola, sem assistir as aulas.	1, 3	*
3. Falta de funcionários na escola para orientar os alunos e evitar os casos de indisciplina.	1, 2, 4	*
4. Problemas com o portão: entrada e saída funcionários, alunos, pais e comunidade em geral.	3	*
5. Falta de manutenção, Assistência Técnica e reposição para os equipamentos (cartuchos das impressoras etc.).	*	*
6. Necessidade de Laboratórios e material como reagentes para ministrar os conteúdos de algumas disciplinas.	*	*
8. Formação das salas, transferência de alunos (feitos pelos professores).	9	*
9. Problemas de comunicação com a direção e equipe gestora.	*	*
10. Prédio mal estruturado, banheiro dos professores do lado dos alunos e dos alunos do lado dos professores (sério e desagradável pelos professores).	*	*
11. Excesso de convocações dos professores.	1, 2, 3	*
12. Site da Diretoria com visual muito poluído e não publica informação sobre capacitações no link informativo do dia, entre outras.	*	*
13. Dificuldade de entrega do B.O. de todas as escolas que lecionam no dia correto e de tempo para ir em diferentes escolas.	*	*
14. Alto índice de evasão dos alunos.	9, 11	*

Quadro 3 – Efeitos e causas indesejáveis (ID) *versus* Efeitos e Causas Motivadores na atuação supervisora *versus* Matrizes dos Projetos de Melhoria e Planilha (SPM) na Escola Estadual de Taubaté.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

\*Ausência de informações – detalhes nos resultados finais.

ID	Efeitos/ Causas	SPM
1. Falta de acompanhamento pelas famílias.	6	Ações com o Grêmio Estudantil e nas reuniões de pais, melhorar o atendimento da secretaria.
2. Há uma desmotivação e pouco compromisso por parte dos alunos.	1, 2	Ações com o Grêmio Estudantil.
3. Dificuldade de aprendizagem dos alunos.	1, 2	Ações com o Grêmio Estudantil e com a comunidade escolar.
4. Ausência de professores para substituir.	5, 6	Divulgar pelo site da Diretoria e pelo blog da unidade escolar a necessidade de professores eventuais.
5. Excesso de falta às aulas dos professores efetivos.	4, 6	Conscientização e orientação da equipe gestora para minimizar as ausências.
6. Falta de compromisso dos professores.	4, 5	Orientação, por escrito da direção e formação continuada da ATPC.
7. Desorganização com uso de materiais (sulfites, impressoras) pelos professores e funcionários.	11, 12	Organização e protocolos de entrega do material.
8. Falha na comunicação entre direção, coordenação e professores.	6, 9, 10	Uso de ferramentas tecnológicas (WhatsApp, e-mail) para agilizar a comunicação.
9. Pouca utilização das ferramentas tecnológicas.	4, 6, 8, 10	Solicitar formação pelo Núcleo pedagógico da Diretoria de Ensino de Taubaté e promover formação continuada em ATPC para utilização das ferramentas tecnológicas.
10. Problemas de relacionamento entre professores, alunos, funcionários e equipe gestora.	6, 7, 8, 9, 10	Ações para melhorar o diálogo com os envolvidos, utilizando-se dos colegiados da escola (Grêmio estudantil, Conselho de pais, APM).
11. Defasagem de recursos humanos.	7, 9, 10, 12	Ofício a Diretoria de Ensino e registro no termo do supervisor.
12. Falta de competências atribuídas à Secretaria.	10, 11, 12, 13	Reuniões quinzenais com os funcionários da Secretaria e definição das atribuições de cada funcionário.
13. Falta de clareza na comunicação da coordenação com a secretaria, os professores, pais e equipe gestora.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Elaboração de procedimentos que esclareçam e melhorem o atendimento da secretaria.
14. Computadores, impressoras e cartuchos insuficientes para atender a demanda da escola.	12, 13, 15	Ofício a Diretoria de Ensino e registro no termo do supervisor; Equipe Gestora e secretaria: organizar um calendário de atividades e solicitações de material.
15. Coordenador pedagógico com problemas de relacionamento com os demais profissionais da escola.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Orientação pelo gestor e supervisor.
16. Dificuldade de o Coordenador Pedagógico preparar a ATPC.	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Orientação pelo Núcleo pedagógico e Avaliação do Profissional pelo Gestor e Supervisor.

Quadro 4 – Efeitos e causas indesejáveis (ID) *versus* Efeitos e Causas Motivadores na atuação supervisora *versus* Matrizes dos Projetos de Melhoria e Planilha (SPM) na Escola Estadual de Caçapava.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Ao fazer a comparação entre os dados presentes em cada uma das Escolas Estaduais, percebem-se diferenças entre os Efeitos e causas indesejáveis apresentados para cada uma



delas, explicando assim a presença de contextos e realidades específicos. Enquanto os Efeitos e causas indesejáveis presentes na Escola Estadual de Taubaté se configuram em torno de reclamações feitas a terceiros (ID 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11), justificando talvez a falta de informações referentes ao Projeto de Melhoria (SPM), na Escola Estadual de Caçapava os problemas se dividem em torno de três pontos: i. Que afetam o ensino-aprendizagem (ID 1, 2, 3, 4, 5, 6, 16); ii. Problemas de relacionamento (ID 8, 9, 10, 13, 15); iii. Falta de material (ID 7, 14, 11). A falta de funcionários, os problemas de comunicação, a falta de professores e a evasão de alunos, este associado à desmotivação dos mesmos, foram os únicos pontos semelhantes entre as duas escolas.

## 5. RESULTADOS

A intenção de obter dados para uma análise diagnóstica mais concreta da atuação Supervisora e Gestora ocorreu de modo satisfatório; entretanto, não foi possível desenvolver a Árvore da Realidade Atual nem propor Projetos de Melhoria para todos os efeitos e causas indesejáveis para as escolas. Este fato ocorreu principalmente por demandas de convocações pela SEE/SP, que nos últimos dois meses, sistematicamente têm retirado os gestores (supervisores e diretores), os professores coordenadores das oficinas pedagógicas e das unidades escolares, além dos professores. Aliado a isso, muitos desses profissionais estão afastados por licenças de saúde ou prêmio, bem como férias do pessoal administrativo e remoção docente.

Devido a isso, não foi possível cumprir o cronograma previsto, apesar de todo o esforço e empenho dos profissionais escolhidos por seus pares para conduzir os levantamentos na escola, apoiados pela supervisão de ensino. Diante disso, houve necessidade de reavaliar alguns aspectos, como o cronograma e a forma como seriam feitas as pesquisas.

Tendo em vista que a pesquisa teve como objetivo identificar os problemas que interferem na gestão administrativa e pedagógica e as disfunções que ocorrem no processo, entendemos que é necessário abranger o maior número possível de entrevistados, além de discutir com estes os efeitos e as causas indesejáveis que interferem nos seus cotidianos, para assim, em conjunto, sugerir projetos de melhoria. Com todas essas condições adversas, foi necessário que se repensasse a metodologia de pesquisa, incluindo entrevistas via e-mail, formulários pelo “Google docs” para serem acessados nos computadores da escola ou de suas residências, sem





deixar de insistir, no entanto, em contatos diretos e pessoais, principalmente com os professores, público com maior dificuldade de tempo, em virtude da excessiva carga de trabalho.

Na escola de Taubaté, os professores foram receptivos à pesquisa, sendo possível fazer um levantamento inicial dos problemas. Entretanto, a gestora ignorou o estudo. Sua ausência nas reuniões de trabalho coletivo na escola e sua não participação nas pesquisas e discussões impossibilitou o prosseguimento das atividades, e não foram propostas sugestões de melhoria para os problemas levantados pelos profissionais envolvidos na pesquisa. Nas causas raízes desses problemas, podem estar os indicativos do porquê de a escola ter obtido, durante quatro anos, um dos índices mais elevados de defasagem do estado de São Paulo e um contínuo e sistemático índice negativo nas avaliações externas – Sistema de Avaliação do estado de São Paulo (Saresp), Sistema de Avaliação Brasileira (SAEB) e Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

Tal fato reforçou ainda mais a intenção de continuar insistindo que se façam análises, por meio das metodologias propostas como a *Árvore da Realidade Atual*, *Planilha dos Projetos de Melhoria* e a utilização das ferramentas Tecnológicas, a fim de se obter um real diagnóstico da situação da escola de Taubaté com a participação de todos os envolvidos e uma profunda reflexão dos efeitos e das causas indesejáveis que levaram a unidade escolar a esses resultados insatisfatórios.

Na escola de Caçapava, o levantamento dos problemas, seus efeitos e causas, já estão bem desenvolvidos, e a gestora tem se empenhado em demonstrar e discutir com os professores as ferramentas administrativas e tecnológicas que lhe foram apresentadas para a pesquisa. No entanto, a Coordenadora Pedagógica, membro da equipe gestora e principal responsável pela formação continuada dos professores, devido às suas faltas, não tem participado das discussões. Os professores, apoiados pela direção, acabaram assumindo a discussões, com a presença dos funcionários, e os diagnósticos foram elaborados com sugestões de melhorias, inclusive na utilização das ferramentas tecnológicas tanto no campo administrativo quanto pedagógico.

Tanto na escola de Caçapava como na de Taubaté, as duas Supervisoras responsáveis acompanharam o trabalho e produziram registros e relatórios de acompanhamento que foram apresentados aos demais membros da equipe de supervisão em suas reuniões semanais. Esses documentos demonstraram que os registros nos termos de acompanhamento e o acompanhamento com foco planejado podem auxiliar a unidade escolar na resolução de seus problemas, tanto no campo administrativo como pedagógico.



## 6. CONCLUSÃO

Os dados apresentados nesta pesquisa permitem a análise das causas e dos efeitos geradores de problemas nas duas escolas participantes da pesquisa, bem como do trabalho de acompanhamento e orientação desenvolvido pelos Supervisores de Ensino nessas escolas.

No caso da escola de Caçapava, o Gestor é atuante, participa dos momentos de formação coletiva com seus professores e está sempre focado na melhoria dos processos que envolvem o seu trabalho pedagógico e administrativo. O seu empenho em apreender novas ferramentas administrativas, com a utilização das TIC's, revelou-se durante a pesquisa um fator que permitiu a organização do tempo, o planejamento de atividades e um refinamento no seu olhar para o todo da escola e os seus principais problemas. Possibilitou ainda um diálogo mais próximo dos professores e do Supervisor que acompanha sua escola. Já no caso da escola de Taubaté, não houve participação do Gestor, ficando esta restrita aos professores e ao Supervisor que a acompanha nos momentos de trabalho pedagógico coletivo. O que pode implicar em um processo de descontinuidade, tendo em vista que os professores não contaram com a participação do Gestor da unidade escolar, apesar de terem consciência de que talvez o maior problema esteja nas atitudes centralizadoras da gestora, que não permite inovações, nem está aberta a discussões que poderiam resultar em melhoria dos processos e nos resultados da escola.

Algumas modificações, principalmente no fluxo de informações e nas execuções de alguns processos administrativos e pedagógicos, já demonstram resultados positivos. Nas duas escolas participantes da pesquisa e para a Supervisão de Ensino, ocorreram as seguintes mudanças a partir de algumas reflexões despertadas pelas entrevistas e reuniões das equipes gestoras e pedagógicas:

- a. Nas duas unidades escolares, os funcionários da secretaria começaram a enviar suas demandas por e-mail e por WhatsApp para as supervisoras responsáveis, que adotaram esse sistema também com a direção e a equipe pedagógica.



- b. Na escola de Caçapava há reuniões quinzenais com a equipe gestora para discutir os principais problemas levantados e as propostas de soluções.
- c. Na escola de Taubaté, como a gestora não participa da pesquisa e a escola apresenta resultados insatisfatórios nas avaliações externas, quinzenalmente, a supervisão e os professores coordenadores da Oficina Pedagógica da Diretoria de Ensino acompanharão as Atividades de Trabalho Pedagógico Coletivo dos Professores, reservando um espaço para as discussões com esses profissionais.
- d. Com a apresentação dos primeiros resultados dessa pesquisa na reunião de supervisores, a equipe de supervisores decidiu ter como principal meta de trabalho, dentro do plano gestor da Diretoria, o desenvolvimento de capacitações sobre gestão de processos e Tecnologias da Informação e Comunicação e utilização dessas ferramentas para aprimorar o trabalho e torná-lo mais eficaz. As providências iniciais nesse sentido foram a instalação de roteadores, criação de Blogs pedagógicos no site da Diretoria de Ensino de Taubaté e a formação continuada voltada para as ferramentas tecnológicas e sua utilização para os coordenadores pedagógicos das escolas.
- e. Na escola de Caçapava, o Grêmio Estudantil participará da elaboração de um projeto para aproximar os pais da escola e permitir que eles façam parte da vida acadêmica de seus filhos.

Com os resultados descritos, consideramos que a formação continuada, o uso das ferramentas administrativas e tecnológicas e a gestão por processos incentivarão a continuação de pesquisas semelhantes que produzam efeitos concretos e modifiquem de fato a realidade da educação nessas escolas, com profissionalismo, competência e seriedade das pessoas que trabalham na educação pública.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. **A Educação a Distância na Formação Continuada de Gestores para Incorporação de Tecnologias na Escola.** © ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v. 10, n. 2, p. 186-202, jun. 2009 – ISSN: 1676-2592.

ALMEIDA, A. I. **Educomunicação: A Inserção e o Uso das Novas Tecnologias no Processo de Ensino no Centro de ensino médio 12 de Ceilândia.** 2016.

APARICI, R.; OSUNA, S. **Educomunicación y Cultura Digital.** In: Educomunicación: Más allá del 2.0. Barcelona: Gedisa, 2010.

CARISSIMI, E; RECH, T. L. **Inclusão Digital e Escolar em Espaços Propícios: Acessibilidade e Qualidade na Educação da Escola José Bonifácio.** Projeto Interinstitucional de Captação de Recursos. Vera Cruz, 2010. (Não publicado).

COSTA, A. L. **O Papel do Supervisor e a gestão da rede de escolas públicas da SEESP.** 2011. Gestão para Supervisores. Redefor. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COSTA, J. A.; FIGUEIREDO, S. **Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, jun., 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010440362013000200002&Ing=em&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010440362013000200002&Ing=em&nrm=iso)>. Acesso em 12 out. 2015.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, L.M. A. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: Mudanças e Continuidades.** Currículo sem Fronteiras, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.



DOWNES, S. **An Introduction to Connective knowledge**. 2005. Disponível em: <<http://www.downes.ca/post/33034>>. Acesso em: 16 set. 2012.

FARBIARZ, A.; FERREIRA, E. M.; BEZERRA, W. S. **A Educomunicação, como um campo de intervenção social e de investigação acadêmica**. Revista Mídia e Cotidiano, v. 7, n. 7, p. 203-208, 2015.

GATTI, A. B. **Análise das Políticas Públicas para Formação Continuada no Brasil, na última década**. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, 2008.

HERNANDEZ, G. C.; GOMEZ, H. M. S. **Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico**. Acta Colombiana de Psicología, 12 (2): 97-114, 2009.

JENKINS, H. et al. **Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education For the 21st Century**. 2011. Chicago: The MacArthur Foundation. Disponível em: <http://www.newmedialiteracies.org/files/working/NMLWhitePaper.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

LAGARTO, J. R. **Inovação, TIC e Sala de Aula**. In: CAVALHEIRI, A.; ENGEROFF, S. N.; SILVA, J. C.. **As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora**. Santa Maria: Biblos, 2013. p. 133-158.

MIURA, I. K. **Elementos para um novo modelo de Supervisão Regional**. 2011. Gestão para Supervisores. Redefor. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MORAN, J. M.; MASETTO, M; BEHRENS, M. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. São Paulo: Papirus Editora, 2000.

QUAGLIO, P. **Gestão da educação e dialogicidade problematizadora**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE. v.25, n.1, p.139-153, jan./abril.2009. Disponível em: Acesso em: 26 de out. 2012.



SÃO PAULO. **Resolução SE 70, de 26 de outubro de 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. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/index.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto N. 57.141, de 18 de julho de 2011**. Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/index.htm>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

SAVIANI, D. **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**. São Paulo: Cortez, 1999.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SOARES, I.O. **Mas, afinal, o que é educomunicação**. Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo, p. 1, 2010.

\_\_\_\_\_. **Conceito de Educomunicação e Suas Possibilidades**. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/novidades>>. Acesso em: 3 mar. 2011.

VEIGA, C. G. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

