

ARTIGOS

ACÇÃO SUPERVISORA NO PLANEJAMENTO ESCOLAR: DIRETRIZES OBTIDAS PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE JOVENS E ADULTOS

Márcia Regina de Oliveira Poletine¹

Paulo Roberto Prado Constantino²

Thais Yuri Matsumoto Takaoka³

Introdução

O artigo relata uma experiência de supervisão educacional realizada em 22 escolas técnicas estaduais públicas do Estado de São Paulo [Etecs] entre os anos de 2015 e 2017. O objetivo era oferecer suporte aos momentos de planejamento escolar para a educação dos jovens e adultos. A partir deste relato, consolidamos diretrizes mais amplas, que poderão ser estendidas a outros contextos e unidades escolares.

O planejamento escolar adequado, como um instrumento de gestão escolar que envolve domínio técnico e a conciliação política entre os indivíduos, deveria permitir às equipes o desenvolvimento de competências que lhes possibilitem “enfrentar de forma original e criativa as mudanças educacionais, pela apropriação das estruturas necessárias” (GOMES; MARINS, 2003, p. 98). Não se pretendia, portanto, oferecer receitas ou um mero *checklist* de procedimentos, mas tornar os sujeitos implicados por meio da reflexão sistemática, além de capacitá-los a “analisar suas práticas, resolver problemas e criar estratégias para uma ação autônoma e responsável” (GOMES; MARINS, 2003, p. 101).

Esta também era a perspectiva de Antonio Nóvoa (2009), ao apontar que o ofício de professor, tal como o espelhamos na gestão escolar, precisaria integrar dimensões como o desenvolvimento de uma *cultura profissional*, que segundo o autor, seria o

integrar-se numa profissão, aprender com os colegas mais experientes. É na escola e no diálogo com os outros professores que se aprende a profissão. O registro das práticas, a reflexão sobre o trabalho e o exercício da avaliação são elementos centrais para o aperfeiçoamento e a inovação. São estas rotinas que fazem avançar a profissão (NOVOA, 2009, p. 30).

Nóvoa também cita o *trabalho em equipe*, tal como estimulamos entre as escolas pesquisadas, como condição básica para exercer novos modos de profissionalização, que necessariamente

[...] implicam um reforço das dimensões coletivas e colaborativas, do trabalho em equipe, da intervenção conjunta nos projetos educativos de escola. O exercício profissional organiza-se, cada vez mais, em torno de “comunidades de prática”, no interior de cada escola, mas também no contexto de movimentos pedagógicos que nos ligam a dinâmicas que vão para além das fronteiras organizacionais (NOVOA, 2009, p. 31).

¹ CPS. E-mail: mpoletine@gmail.com.

² CPS/UNESP Marília.

³ CPS. E-mail: thais.ym@gmail.com.

O planejamento escolar na educação profissional permaneceria, assim, como um aspecto a ser altamente considerado para uma ação pedagógica adequada. Tal como o professor José Mário Pires Azanha (2004) observava, a escola de hoje, por ser altamente expandida e por suas alegadas deficiências, exigiria um “esforço permanente de investigação e busca” (AZANHA, 2004, p. 373) nesta direção.

Urge, portanto, a necessidade de buscar no próprio espaço da escola as respostas aos problemas e demandas educacionais postas. Nessa perspectiva colaborativa e de desenvolvimento autônomo dos sujeitos envolvidos, a Supervisão Regional de Marília vem atuando junto às 22 unidades que compõem seu grupo de trabalho desde 2009.

Desenvolvimento

Para caracterizar o grupo focal, informamos que o Centro Paula Souza [CPS] é uma instituição autárquica que articula a educação profissional pública paulista, mantendo 220 escolas técnicas [Etecs] distribuídas por todo o Estado, além de 66 Faculdades de Tecnologia [Fatecs], com cerca de 290 mil alunos somente em suas habilitações técnicas e tecnológicas (CPS, 2017).

A Supervisão Educacional / Gestão Pedagógica das Etecs da Região de Marília, sob responsabilidade dos autores desta pesquisa desde 2009, reuniu, em 2017, 22 escolas técnicas e 24 classes descentralizadas ligadas às escolas-sede, que atendiam a uma região de 36 municípios, com cerca de 11 mil alunos matriculados em suas habilitações técnicas e no ensino médio (CETEC, 2017).

Por acreditar, como Moacir Gadotti, que a “tarefa articuladora e transformadora é difícil, primeiro porque não existem fórmulas prontas a serem reproduzidas, e é preciso criar soluções adequadas a cada realidade” (1994, p. 10), a Supervisão Educacional das Etecs da Região Marília propôs às escolas um projeto de apoio às práticas de gestão escolar nos momentos de planejamento. Esse projeto tinha valor intrínseco, pois envolvia uma atuação direta da supervisão entre as escolas, e permitiu “uma intervenção no sentido de trazer à tona os problemas existentes, sua interpretação pela equipe escolar e suas alternativas de solução” (RAPHAEL, 2000, p. 21), o que depende essencialmente de uma construção coletiva e democrática.

Destacamos que o momento específico de planejamento escolar nas Etecs ocorre sempre no início dos semestres letivos, por meio de dois ou três encontros presenciais de oito horas cada, e congregam gestores, professores e demais funcionários das escolas. Trata-se de um momento essencialmente baseado no atendimento ao currículo formal, nas orientações institucionais e, principalmente, nas demandas e características de um público discente jovem e adulto, relativamente “volátil”: afinal, os cursos técnicos modulares duram três ou quatro semestres nas Etecs, e os da modalidade integrada ao ensino médio, seis semestres. Observam-se, por esta razão, mudanças contínuas nas demandas individuais e no perfil do alunado, que acabam motivando permanentes revisões e adequações das atividades educacionais.

Em ocasião anterior a esses encontros entre as equipes escolares, a supervisão educacional procurou orientar os gestores das unidades sobre a elaboração dos momentos de planejamento, no intuito de que avaliassem os processos pedagógicos desenvolvidos anteriormente, de modo a lhes permitir a confirmação de aspectos positivos ou a realização de possíveis alterações para o ano ou semestre letivo que se iniciaria. Essa orientação prévia ocorreu por meio de encontros presenciais de formação, visitas técnicas e documentos de processo. Sob esse direcionamento, entre os anos de 2015 e 2017, seriam realizadas 31 visitas

técnicas da supervisão nos momentos de planejamento escolar, contemplando a totalidade das Etecs da regional.

Diretrizes obtidas

Para fomentar o trabalho gestor entre as equipes escolares nos momentos iniciais do ano ou semestre letivo, sugeriu-se para as reuniões de planejamento das Etecs uma pauta que incluísse, entre outras demandas específicas das Etecs, os elementos que descrevemos a seguir, e que dispomos sob a forma de diretrizes para o planejamento escolar:

- Estabelecer diferentes dinâmicas nos encontros de planejamento: momentos nos quais toda a equipe escolar estivesse reunida, alternando-os com outros, por área, setor ou habilitação. Essa alternância deveria permitir que os indivíduos adquirissem uma visão integral dos processos pedagógicos e gestórios da escola, evitando sua fragmentação por curso ou componente curricular;
- Organizar e apresentar os projetos pedagógicos, produtivos ou sociais para o ano letivo com a toda equipe escolar, em forma de painéis, apresentação oral ou outro meio. Desse modo, os projetos poderiam ser apreciados e articulados pelos docentes antes da confecção dos planos de trabalho docente [planos de aula], a fim de que fossem ferramentas efetivas para os componentes curriculares nas diferentes habilitações;
- Orientar os docentes para a inclusão das ações interdisciplinares e/ou projetos em seus planos de aula, além de registrar seu emprego ao longo do ano nos diários de classe, como um modo de formalizar as suas muitas atividades;
- Analisar conjuntamente a função e os resultados dos conselhos de classe à luz do Regimento Comum das Etecs, considerando que, no início dos semestres letivos, ainda poderiam existir necessidades de apreciação dos pedidos de reclassificação ou recursos pelos alunos;
- Debater o quadro descritivo de atribuições dos profissionais da escola (com base nas deliberações oficiais). Destaque para as funções de coordenadores de curso, coordenador pedagógico, diretores de serviço, orientador educacional, auxiliar de docente, entre outros, a fim de dinamizar e organizar as atividades desempenhadas por cada um dos membros da equipe;
- Adotar ou melhorar ferramentas para gestão e avaliação dos projetos pedagógicos ou produtivos da escola;
- Adotar ou melhorar ferramentas para gestão e avaliação da qualidade das aulas práticas;
- Estimular os professores responsáveis pelos trabalhos de conclusão de curso das diferentes habilitações a atentarem para a proposta pedagógica e os planos de curso disponíveis, de modo que pudessem orientar as produções discentes de forma mais efetiva e contextualizada;
- Orientar os docentes sobre a importância de realizar os registros acadêmicos corretamente;
- Capacitar os docentes, se necessário, para o uso das ferramentas eletrônicas de registros acadêmicos;
- Destacar os resultados dos projetos pedagógicos e produtivos de anos anteriores;
- Analisar o quadro de aulas não dadas da unidade sede e suas classes descentralizadas nos anos anteriores, identificando problemas mais significativos de absenteísmo docente e reposição de aulas não dadas;
- Analisar os resultados obtidos por habilitação nos pedidos de Aproveitamentos de Estudos e Programas Especiais de Estudos;
- Analisar o cumprimento curricular em todas as habilitações do ano letivo/semestre anterior.

- Verificar os índices de perdas e as motivações de evasão em cada habilitação, estabelecendo comparações entre estes e os resultados gerais da escola;
- Verificar os índices de demanda das habilitações nos últimos processos de ingresso de candidatos;
- Debater a proposta de educação profissional integrada ao ensino médio, evitando que os cursos se transformassem em duas habilitações concomitantes e aperfeiçoando as práticas integradoras entre os componentes curriculares, em aspectos como didática, aulas práticas ou a avaliação dos alunos;
- Analisar os resultados das últimas avaliações em larga escala, como o ENEM e o SARESP; os resultados dos processos de aprendizagem dos alunos por curso, obtidos nos conselhos de classe finais;
- Analisar o alcance das metas que constam no Plano Plurianual de Gestão: se foram alcançadas, justificando os resultados e propondo correções, quando necessário;
- Reforçar a participação da unidade em eventos internos e externos, como feiras, mostras, congressos, simpósios, visitas, entre outros, de modo a estimular o envolvimento dos alunos e a divulgação do trabalho empreendido na escola.

Tais análises preliminares poderiam resultar em ações concretas ou projetos mais amplos. As Etecs também podiam dedicar mais ou menos tempo a cada uma destas demandas, de acordo com sua realidade momentânea. O que se estimulou, em todo caso, foi o debate e a construção coletiva de um planejamento escolar contextualizado e ajustado a cada escola.

Considerações finais

Por meio das sugestões de abordagem do planejamento escolar, não desejamos normatizar ou centralizar a atividade, mas oferecer algumas linhas de trabalho baseadas nas tendências observadas na instituição e nas demandas identificadas em meio ao trabalho cotidiano de supervisão, de modo que as equipes desenvolvessem um ponto de vista pedagógico, conforme alertava-nos Azanha (2004), que “levasse em conta esses fatos na ordenação desejável das atividades escolares” (2004, p. 373).

Consideramos que essas sugestões oferecidas para o planejamento das escolas técnicas estaduais encontram espaço no cotidiano de boa parte das instituições educacionais voltadas ao público jovem ou adulto, dentro de suas características específicas e particularidades de atendimento, bem como dos resultados esperados. Por esse motivo, elas foram compartilhadas neste texto.

Historicamente, costumou-se atribuir à supervisão educacional o papel de inspecionar, reprimir ou até punir as ações escolares de professores e gestores. Com as transformações do mundo do trabalho, das relações sociais, das políticas públicas e da própria educação, o perfil afastou-se dessa visão reducionista da ação supervisora. Reafirma-se, neste brevíário, a necessidade de uma supervisão escolar de caráter propositivo e reflexivo, mais próxima das escolas e sem o tom policalesco que poderia emergir neste tipo de relação.

Referências

AZANHA, J. M. P. Uma reflexão sobre a formação do professor da educação básica. *Educação e Pesquisa*. v. 30, n. 2, maio/ago., 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27945/29717>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

CETEC. Banco de dados da Unidade de Ensino Médio e Técnico. São Paulo: CPS, 2017.

CPS. *Perfil e histórico do Centro Paula Souza*. Disponível em: <<http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

GADOTTI, M. Pressuposto do projeto pedagógico. In: *Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos*. (sn). v. 1. Brasília: MEC, 1994.

GOMES, H. M.; MARINS, H. O. *A Ação Docente na Educação Profissional*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

NÓVOA, A. *Professores: imagens do futuro presente*. Lisboa: Educa, 2009.

RAPHAEL, H. S. A ação supervisora e a construção do projeto de avaliação escolar. In: MACHADO, L. M.; MAIA, G. Z. A. (Org.). *Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 07-22.

QUEIROZ, T. G. C. *Avaliação Nossa de Cada Dia: guia prático de avaliação*. São Paulo: Riddel, 2006.