

Para além da precarização: o acompanhamento da supervisão educacional nas escolas colaboradoras do município de Campinas

Beyond precarization: the monitoring of educational supervision in collaborating schools of the municipality of Campinas

Más allá de la precarización: el seguimiento de la supervisión educativa en las escuelas colaboradoras del municipio de Campinas

Maria Fernanda Buarraj¹

<https://doi.org/10.70678/sala8.v1i12.1522>

Relato de experiência

Linha de pesquisa: Política, Planejamento e Gestão da Educação.

Resumo

O cenário educacional brasileiro encontra-se em permanente transformação, marcado pela intensificação das influências neoliberais que buscam moldar escolas e profissionais às demandas do capitalismo contemporâneo e às lógicas de mercado. A transformação da educação — de direito social universal em serviço passível de aquisição — representa um dos propósitos centrais da racionalidade neoliberal, abrindo caminho para processos de privatização. Na etapa da Educação Infantil, a realidade das parcerias público-privadas se faz presente no município de Campinas, em São Paulo, revelando tanto aspectos de precarização quanto experiências em que se observa qualidade no trabalho pedagógico realizado. A atuação da supervisão educacional, nesse contexto, pode se configurar como elemento decisivo para possibilitar que bebês e crianças tenham efetivado o direito à educação de qualidade. Este trabalho consiste em um relato de experiência focado na ação da supervisão com as equipes gestoras das escolas parceiras sob sua responsabilidade, contribuindo para a melhoria do trabalho desenvolvido. Por fim, aponta para a relevância dessa temática e a necessidade de aprofundamento em estudos, análises e pesquisas futuras sobre a atuação da supervisão educacional e seus impactos.

Palavras-chave: Educação Infantil. Parceria público-privada. Supervisão Educacional.

Abstract

¹ Especialista em Gestão Educacional, Pedagoga, Supervisora Educacional atuante no Núcleo das Instituições Colaboradoras da SME Campinas. E-mail: fernanda.buarraj@educa.campinas.sp.gov.br

The Brazilian educational landscape is in a state of permanent transformation, marked by the intensification of neoliberal influences that seek to mold schools and professionals to the demands of contemporary capitalism and market logics. The transformation of education—from a universal social right into an acquirable service—represents one of the central purposes of neoliberal rationality, paving the way for privatization processes. In the Early Childhood Education stage, the reality of public-private partnerships is present in the municipality of Campinas, São Paulo, revealing aspects of both precarization and experiences where quality in the pedagogical work performed is observed. The role of educational supervision, in this context, can be a decisive element in enabling babies and children to have their right to quality education fulfilled. This work consists of an experience report focused on the action of supervision with the management teams of the partner schools under its responsibility, contributing to the improvement of the work developed. Finally, it points to the relevance of this theme and the need for further study, analysis, and future research on the role and impacts of educational supervision.

Keywords: Early Childhood Education. Public-Private Partnership. Educational Supervision.

Resumen

El escenario educativo brasileño se encuentra en permanente transformación, marcado por la intensificación de las influencias neoliberales que buscan moldear escuelas y profesionales a las demandas del capitalismo contemporáneo y a las lógicas de mercado. La transformación de la educación —de derecho social universal a un servicio susceptible de adquisición— representa uno de los propósitos centrales de la racionalidad neoliberal, abriendo camino a procesos de privatización. En la etapa de la Educación Infantil, la realidad de las asociaciones público-privadas se hace presente en el municipio de Campinas, en São Paulo, revelando tanto aspectos de precarización como experiencias en las que se observa calidad en el trabajo pedagógico realizado. La actuación de la supervisión educativa, en este contexto, puede configurarse como un elemento decisivo para posibilitar que bebés y niños vean efectivado su derecho a una educación de calidad. Este trabajo consiste en un relato de experiencia centrado en la acción de la supervisión con los equipos directivos de las escuelas asociadas bajo su responsabilidad, contribuyendo a la mejora del trabajo desarrollado. Finalmente, señala la relevancia de esta temática y la necesidad de profundizar en estudios, análisis e investigaciones futuras sobre la actuación de la supervisión educativa y sus impactos.

Palabras clave: Educación Infantil. Asociación Público-Privada. Supervisión Educativa.

1 Introdução

O campo educacional na sociedade contemporânea revela uma série de mudanças decorrentes do modo como a sociedade tem se organizado, considerando os aspectos sociais, políticos e culturais. Nesse cenário, observa-se a alteração de princípios da educação, antes compreendida como direito social e, atualmente reduzida a um serviço ofertado como mercadoria, descolada de vínculos coletivos e culturais. A lógica instaurada privilegia padronização, concorrência e desempenho, em detrimento da diversidade, da singularidade dos sujeitos, das especificidades culturais e locais. O diálogo com Freire (1996), nos conscientiza sobre a urgência de não apenas constatarmos a realidade, mas sobretudo, intervirmos nela como sujeitos de transformação, cuja resistência se qualifica no cerne do exercício profissional.

Darcy Ribeiro (1977) já anunciava que a crise educacional do Brasil não é uma crise, é um projeto, antecipando o cenário que hoje se materializa no avanço da política neoliberal, especificamente no campo educacional.

O município de Campinas, cidade do interior do estado de São Paulo, conta com um Sistema Municipal de Ensino, que foi instituído a partir de 2006, pela Lei nº 12.501 que define princípios, diretrizes e finalidades. De acordo com o dispositivo, é possível verificar a coexistência de escolas de Educação Infantil (EI) públicas e privadas, temática de nosso interesse.

Historicamente, houve necessidade de expansão da oferta de vagas na EI, no município citado, para atender ao direito à educação. Tal fato resultou em um sistema municipal que opera sob diferentes modelos de gestão: escolas geridas exclusivamente pelo poder público municipal, escolas cogeridas em parceria com Organizações Sociais Civis (OSCs) e escolas colaboradoras geridas por OSCs que celebram parceria com a Secretaria Municipal de Educação (SME). Além delas, completam o Sistema Municipal de Ensino, ao direcionarmos o olhar para a etapa da EI, as escolas exclusivamente privadas que visam fins lucrativos. Se por um lado essa realidade representa um avanço da terceirização do serviço público, por outro assume legitimidade digna de ser analisada à luz da qualidade educativa à qual os bebês e crianças têm direito.

Posto isso, esses diferentes modelos de gestão para atender à demanda por vagas, evidencia especificidades, desdobramentos e necessidade de articulação pedagógica em todo o sistema, emergindo como um desafio complexo e multifacetado para a atuação da supervisão educacional, considerando as responsabilidades e atribuições dos profissionais que ocupam esse cargo.

Arroyo (1985) contribui para nossas análises ao argumentar que o trabalho do supervisor depende de sua imersão e capacidade de leitura crítica da realidade, por meio das quais poderá encontrar os pontos de referência, conteúdos e métodos, que deverão direcionar sua ação. Acrescento a este movimento de abertura por parte do supervisor trazido por Arroyo (1985), a possibilidade de construir uma relação sólida e de parceria com os profissionais da gestão educacional, de maneira a contribuir para a organização dos processos cotidianos das unidades educacionais.

A partir desses apontamentos, podemos depreender que a supervisão educacional deve se constituir um pilar para o acompanhamento e orientações sobre o planejamento, as propostas pedagógicas e as avaliações, bem como para a articulação entre as políticas educacionais e legislações vigentes em sua relação com o cotidiano escolar. A atuação da supervisão educacional deve ser estruturada numa perspectiva colaborativa e formativa que busca apoiar os profissionais, em especial os gestores educacionais, promovendo reflexões sobre a prática, orientando e garantindo o cumprimento das diretrizes e legislações educacionais e não por meio de ações com vieses fiscalizatórios.

Neste sentido, “A supervisão escolar não deve ser entendida como fiscalização, mas como um processo de acompanhamento, orientação e formação continuada dos profissionais da educação, promovendo a melhoria das práticas pedagógicas e a construção coletiva do conhecimento” (Moran, 2012, p. 47).

Partindo dessas premissas, apresento a seguir, o relato de uma experiência profissional na SME, junto ao órgão responsável por supervisionar 44 (quarenta e quatro) escolas de EI – OSCs -, ou seja, instituições privadas que recebem verba do órgão público. Destaco que, aproximadamente, 36% dos bebês e crianças matriculados em escolas em Campinas, encontram-se em unidades educacionais parceiras geridas por OSCs. Destes, mais de 8.500 (oito mil e quinhentos) estão nas escolas colaboradoras. Assim, este relato objetiva refletir sobre como a ação supervisora pode contribuir para a qualidade do trabalho desenvolvido nessas escolas, o que se justifica pela escassez de trabalhos produzidos pelos próprios supervisores e pelo quantitativo de atendimentos dessas escolas no universo da EI.

2 Desenvolvimento

A ação supervisora realizada diretamente com as escolas de EI em Campinas, se organiza nos Núcleos de Ação Educativa Descentralizada (NAEDs)² para as escolas geridas exclusivamente, escolas cogeridas e escolas privadas. Diferentemente, a

2 A SME atua de modo descentralizado por meio de cinco NAEDs divididos conforme as regiões geograficamente definidas: Norte, Sul, Leste, Sudoeste e Noroeste.

supervisão ordinária das escolas colaboradoras, de acordo com o Decreto nº 20.278 de 11 de abril de 2019, acontece de forma centralizada pela Coordenadoria de Educação Básica (CEB), por meio da atuação da equipe que compõe a área de supervisão de escolas privadas de EI de OSCs parceiras da SME – local onde atuo desde 2019.

Nossa equipe construiu um trabalho bastante próximo e de parceria com as unidades educacionais, atuando de forma intensa e contínua junto aos gestores educacionais em diferentes instâncias: orientações sobre situações do cotidiano escolar; diretrizes e legislações vigentes; organização de processos formativos; encaminhamento e acompanhamento de questões que envolvem possíveis violações de direitos junto aos órgãos de proteção; organização dos espaços e tempos; sistematização de fluxos e procedimentos; regularização de documentos relativos aos atos legais, a exemplo das portarias de credenciamento e autorização de funcionamento e alvarás de uso; dentre outras questões.

Embora defendamos a educação e a gestão pública de qualidade para todos, a realidade vivida em Campinas, com a coexistência de modelos de gestão já citados, torna-se fundamental assegurar a qualidade do atendimento a todos os bebês e crianças do município, independentemente de onde estão matriculados. Nessa perspectiva, a equipe responsável pelo acompanhamento das escolas colaboradoras constrói seu trabalho cotidianamente. Cremos na necessidade de conexão entre uma gestão escolar humana, democrática que construa seu trabalho com base em princípios e concepções que respeitem as crianças, as infâncias, seus ritmos e processos e uma supervisão educacional atuante, presente, disponível e propositiva.

Muito embora as escolas que estão sob responsabilidade da nossa supervisão sejam escolas privadas, sem fins lucrativos e geridas por OSCs, ao assinarem um Termo de Colaboração com a SME, comprometem-se a: seguir as Diretrizes Curriculares Municipais - documento que evidencia os princípios e concepções que devem nortear o trabalho realizado nas escolas de EI do município; cumprir as legislações municipais; implementar a Avaliação Institucional Participativa; constituir a Comissão Própria de Avaliação (CPA) que é um colegiado que coordena os processos de avaliação da própria escola, sendo composto por representantes dos diversos segmentos, inclusive crianças

e familiares; participar de reuniões intersetoriais junto aos demais órgãos, dentre outras condições estabelecidas pela SME.

Existem complexidades adicionais para o acompanhamento destas escolas em função da dinâmica de parceria que se apresentam como desafios, tais como: as relações e diálogos que precisam acontecer com os dirigentes das OSCs e a consequente ausência de autonomia dos gestores educacionais evidenciada em algumas instituições; o viés confessional que se apresenta em algumas delas; as relações de trabalho mais precárias e sem estabilidade com rotatividade de pessoal, etc.

Logo, o acompanhamento diário das situações e dúvidas relatadas pelos gestores dessas escolas é prioridade em nossa organização de trabalho, considerando que toda solicitação de orientação, requer devolutivas a fim de se conduzirem os processos na escola com maior segurança e assertividade. Desta forma, ao recebermos um e-mail, uma mensagem de *WhatsApp* ou uma ligação telefônica, buscamos atender e responder com celeridade. Organizamos e coordenamos reuniões mensais presenciais com todos os gestores para possibilitar momentos formativos. Nessas reuniões, apresentamos legislações, possibilitamos partilhas de vivências cotidianas, orientamos sobre as funcionalidades dos sistemas utilizados, incentivamos a publicização de trabalhos. Essas atribuições contribuem, a nosso ver, para desconstrução de uma interpretação generalizada e equivocada sobre a suposta falta de qualidade inerente a todas as escolas colaboradoras, como se não fosse possível desenvolverem um trabalho de qualidade. As visitas presenciais são especialmente relevantes, pois permitem observar diretamente a dinâmica entre bebês, crianças, equipes e comunidade escolar. Esse acompanhamento próximo evidencia que a qualidade da EI também se faz na construção de relações sólidas e colaborativas entre supervisão educacional e gestão escolar.

Nesse sentido, a importância das relações no espaço educacional, apontam para a educação como prática social construída no diálogo e na colaboração, onde uns aprendem com os outros a partir das experiências e reflexões (Nóvoa, 2009).

3 Conclusões

A partir da análise do trabalho realizado nas escolas colaboradoras de EI,

evidencia-se que a supervisão desempenha papel central para a garantia da qualidade do atendimento. A presença constante, propositiva e formativa dos supervisores permite não apenas o cumprimento das legislações e diretrizes, mas a construção de práticas pedagógicas consistentes, alinhadas aos princípios da SME, ressalvadas as especificidades de cada unidade escolar.

A experiência demonstra que a qualidade educativa está profundamente ligada à relação de parceria entre supervisão e gestão escolar. Gestores e supervisores, ao dialogarem, refletirem e compartilharem decisões, constroem coletivamente soluções para os desafios do cotidiano, promovendo ambientes mais inclusivos, democráticos e respeitosos. Nesse sentido, a supervisão educacional não se limita a funções administrativas ou de fiscalização. Diferentemente, se configura como ferramenta estratégica de suporte pedagógico, capaz de fortalecer a escola de EI como espaço coletivo de aprendizagem e cidadania.

Destarte, mesmo corroborando a importância da luta pela escola pública de EI, preferencialmente, com uma gestão pública, nossa experiência aponta para a possibilidade de uma EI de qualidade supervisionada por servidores de carreira da SME, numa parceria legitimada por dispositivos legais. Nesse sentido, o relato evidencia que o investimento em uma supervisão formativa, colaborativa e baseada em relações de confiança e diálogo tem sido determinante da qualidade educativa das escolas colaboradoras de EI.

Reafirmamos a importância de políticas e práticas que valorizem a atuação dos supervisores como parceiros ativos no processo educativo das escolas – independentemente do modelo de gestão adotado. A propósito, a garantia da referida qualidade deve ser pensada como direito social universal. Observamos a lacuna existente em pesquisas e na produção científica sobre a atuação da supervisão educacional e seus impactos concretos na melhoria da qualidade do atendimento e nas práticas pedagógicas, evidenciando a necessidade de novos estudos e relatos de experiência que aprofundem essa temática.

E para finalizar, mas abrindo novos caminhos, podemos nos apoiar em Freire (1996) sobre a importância de conhecer criticamente e intervir no mundo para melhorar as coisas. Esse pensamento reforça a convicção de que, em cada ação consciente e

comprometida, podemos ser e fazer a diferença e transformar a realidade, contribuindo positivamente, fortalecendo vínculos, inspirando e promovendo mudanças significativas na vida dos bebês, crianças, famílias e profissionais.

4 Referências

ARROYO, Miguel G. **Subsídios para a práxis educativa na supervisão educacional**. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; et. al.. Educador Vida e Morte. 6. ed. Rio de Janeiro: Graal Editora, 1985.

CAMPINAS. Decreto nº 20.278, de 11 de abril de 2019. Altera o Decreto nº 14.460, de 30 de setembro de 2003, que reorganiza a estrutura administrativa, as atribuições dos departamentos, coordenadorias e setores da Secretaria Municipal de Educação de Campinas. **Diário Oficial do Município**, Campinas, 12 abril 2019.

CAMPINAS. Lei nº 12.501, de 13 de março de 2006, que institui o Sistema Municipal de Ensino. **Diário Oficial do Município**, Campinas, 14 março 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 31. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREITAS, Luís Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Bontempo, 2019.

MORAN, José. **Princípios e métodos da supervisão escolar: uma análise crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

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

NOTA: Os autores foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

Submetido em: 2025

Aceito em: 2026

Publicado em: 2026