

A importância do supervisor pedagógico na organização escolar

The importance of the pedagogical supervisor in the school organization

Aparecida Silvério Rosa

Aluna do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar: Inspeção, Orientação e Supervisão Pedagógica pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
e-mail: tidasilver@yahoo.com.br

Monaliza Angélica Santana

Professora orientadora do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
e-mail: monalizapedagoga2004@yahoo.com.br

Resumo: Ao longo da história do ensino no país muito já se pesquisou e já se sabe sobre a função do Supervisor Escolar. A visão que se tinha sobre o papel do Supervisor Escolar começou a ter novos rumos para contemplar as necessidades dos alunos, dos professores e da comunidade escolar. Exercer a função de Supervisão Pedagógica vai além do previsto no papel e para cumprir esta tarefa é preciso exercer a inteligência emocional intrínseca em cada ser, por amor no que faz, pelo compromisso, pela responsabilidade, pela ousadia e pela ética. Esses quesitos devem nortear o processo de trabalho para que assim, a escola, como um todo integrado, possa almejar e garantir o sucesso da instituição de ensino. O presente artigo tem como objetivo analisar por meio de embasamento teórico específico a função/importância do supervisor pedagógico na organização escolar para as exigências da sociedade na atualidade. Para isso utilizou-se da metodologia de pesquisa bibliográfica e webliográfica, com o uso de livros e de *sites* especializados em supervisão pedagógica. Os conceitos e opiniões foram analisados à luz de autores distintos que tratam da temática. Como resultado, verificou-se que este profissional deve estar em constante formação, atento às mudanças educacionais e às novas teorias, para garantir a motivação do grupo que dirige. Nesse sentido, reconhece-se a necessidade, cada vez maior, de que o supervisor e o professor sejam parceiros, com posições e interlocuções definidas e garantidas na escola.

Palavras-chave: supervisor pedagógico; funções do supervisor; liderança; relação interpessoal; gestão democrática

Abstract: Throughout the history of education in the country much has been researched and is already known about the function of the School Supervisor. The vision on the role of the Supervisor School began to have new directions to fit the needs of students, teachers and the school community. Performing the function of the Supervision goes beyond the expected role and to fulfill this task it is necessary to exercise emotional intelligence inherent in every being, for love in what you do, commitment, responsibility, courage and ethics. These questions should guide the work process so that the school, as an integrated whole, can aspire to and ensure the success of the educational institution. This article aims to analyze by means of

theoretical specific function/importance of supervising teaching in the school organization to the demands of society today. For this we used the methodology of literature research, using books and websites specialized in educational supervision. The concepts and opinions were analyzed in the light of distinct authors dealing with the subject. As a result, it was found that this professional must be constantly training, be sensitive to educational changes, new theories to ensure group motivation. In this sense one recognizes that the supervisor and the teacher should be partners with positions and dialogues defined and guaranteed in the school. **Keywords:** supervisor teaching; supervisor features; leadership; interpersonal relationship; democratic management.

1. Introdução

O sucesso de uma equipe escolar está ligado a um bom relacionamento entre o grupo gestor, o corpo docente, o corpo discente e os funcionários. Quanto mais tranquila e equilibrada for a relação interpessoal entre os integrantes da escola, maior é a possibilidade de bons resultados no campo pedagógico, possibilitando uma melhoria do processo ensino aprendizagem junto aos alunos.

O trabalho de supervisão vai além da visão que o superior deve ter sobre o processo escolar. Ele tem a função de coordenar o trabalho de todas as pessoas envolvidas no processo pedagógico. Sua função não é de “fiscalizador” que fora construída historicamente, mas na concepção atual de supervisão escolar, seu papel é de articulador das ações técnico-pedagógicas entre professores, família, órgão central, obedecendo a um conjunto de normas, diretrizes e práticas das atividades.

O tema exposto é sobre a importância do papel de um dos agentes mais expressivos dentro do ambiente escolar, o Supervisor Pedagógico, bem como as suas implicações pedagógicas.

Nesse sentido, Vasconcelos (2002, p. 69) relata que

[...] é certo que podemos ter ensino de qualidade só com professores, todavia as pesquisas educacionais têm demonstrado à exaustão que as escolas que têm ensino de melhor qualidade contam sempre com a presença de alguma liderança pedagógica, sendo que muito frequentemente esta liderança é exercida pela direção, orientação, supervisão ou coordenação pedagógica, até pela possibilidade que têm, por contingência do tipo de atividade que exercem, de construir uma visão de conjunto da instituição.

Vê-se assim que é bastante expressiva a atuação do Supervisor Pedagógico nas instituições de ensino. Todos estes profissionais citados anteriormente, como orientador, supervisor e coordenador pedagógico, têm papéis significativos dentro do cenário educacional.

É através dos fundamentos teóricos que se percebe a supervisão educacional num contexto amplo e transformador, voltada para práticas inovadoras que conduzem os professores e a comunidade escolar para uma ação mais reflexiva e participativa.

Isso mostra como o papel do supervisor é importante no âmbito escolar, ele deve estar atento às transformações sociais e educacionais para que possa desencadear um processo de acompanhamento pedagógico coletivo, auxiliando o educador no processo ensino-aprendizagem.

O supervisor, na atual realidade, é capaz de pensar e agir com inteligência, equilíbrio, liderança e autoridade, qualidades essas que requerem habilidade para exercer suas atividades de forma responsável, eficaz e comprometida.

A metodologia proposta para a realização do trabalho foi feita através de uma pesquisa bibliográfica e webliográfica efetivada em teóricos que tratam do tema em questão. Com base nisto, desenvolveu-se uma fundamentação teórica que traz as reais funções do supervisor na atualidade e suas contribuições para uma educação de qualidade.

Assim, o presente estudo pretende fazer uma análise, sobre o papel do supervisor educacional, levando em consideração seus próprios anseios e limitações, fazendo algumas reflexões e mostrando a possibilidade dos supervisores interagirem com toda a comunidade escolar.

2. Revisão de literatura

Para o desenvolvimento do artigo foi necessário buscar na literatura alguns conceitos relacionados, tais como: breve histórico da supervisão pedagógica, visão contemporânea, principais atribuições, desafios enfrentados pela supervisão escolar e liderança educacional. O objetivo é mostrar a visão de diversos autores sobre o assunto e a importância do tema para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem na organização escolar.

2.1. Breve histórico da supervisão pedagógica

Para entender o processo da Supervisão Pedagógica, é importante fazer uma retomada histórica sobre o assunto na especificidade da realidade brasileira.

A supervisão originou-se da necessidade de controle na fábrica, para assegurar maior produção, em menor tempo. Numa visão fordista, a supervisão surgiu como resposta à necessidade de orientar profissionais para exercer novas funções e papéis. É um trabalho que ofereceu contribuição e permanece, embora em perspectivas diferentes, no cenário organizacional, com a especificação das funções do administrador: planejar, coordenar, comandar e controlar (DAOLIO, 1977).

O primeiro registro legal sobre a atuação do Supervisor Escolar no Brasil surge em 1931. Neste período, estes profissionais executavam as normas prescritas pelos órgãos superiores e eram chamados de orientadores pedagógicos ou orientadores de escola, tendo como função básica a inspeção (ANJOS, 1988).

Segundo Anjos (1988), no final da década de 50 e início da década de 60, em virtude do acordo firmado entre o Brasil e os Estados Unidos da América para implantação do Programa de Assistência Brasileiro-Americana ao Ensino Elementar (PABAAE), o Supervisor Escolar tem estritamente a função de controlar e inspecionar.

Ainda segundo Anjos (1988), já na década de 70, os estudos legais revelam a ação tradicional, conservadora e estreita atribuída ao Supervisor Escolar, que contém em si traços do inspetor escolar que dava ênfase ao controlar, executar e fazer cumprir.

A profissão Supervisor Escolar vem sustentar a definição de uma atividade sistematizada que busca contribuir com o cenário educativo em seu funcionamento, ligando os diversos setores educacionais para que contribuam uns com os outros. Tornam-se necessárias, para isso, qualificações técnicas, acadêmicas, que resultem num profissional com formação realmente específica.

Segundo Saviani (2003, p. 14),

[...] a ação supervisora passa da condição de *função* para a de *profissão*, pela mediação da idéia de supervisão. Com efeito, para que uma função seja organizada como profissão é preciso que ela seja destacada do âmbito em que opera, o que implica um processo de abstração no qual a idéia é construída. Nesse processo a função é definida, isto é, identifica-se o que é próprio dela e que a distingue das demais especificando-se os seus atributos.

O trabalho de supervisionar, no âmbito educativo, perpassa por vários momentos na história da educação e nos contextos internos das instituições. Sua função era exercida por administradores ou mesmo por professores, sem a menor formação e conhecimento para a profissão.

Ainda de acordo com Saviani (2003), a supervisão já era presente nas comunidades primitivas, em que a educação se dava de forma difusa e indiferenciada, como uma vigilância discreta e, a partir da Idade Média, assumiu a forma de controle, de conformação e de fiscalização. Antigamente, cabia à gerência o direito de controlar o trabalho, o que significava fixação de tarefas.

3.2. *Visão contemporânea da supervisão pedagógica*

Ultrapassando a simples execução de tarefas e a fiscalização do trabalho realizado, Alonso (2003, p. 175) afirma que a supervisão, na perspectiva relacional, é construída no cotidiano da escola e

[...] vai muito além de um trabalho meramente técnico-pedagógico, como é entendido com frequência, uma vez que implica uma ação planejada e organizada a partir de objetivos muito claros, assumidos por todo o pessoal escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo.

Este profissional, enquanto responsável pela coordenação do trabalho pedagógico, assume uma liderança, um papel de responsável pela articulação dos saberes dos professores e sua relação com a proposta de trabalho da escola.

Neste sentido, Alarcão (2004, p. 35) refere-se a este profissional como líder, definindo como objeto de seu trabalho “o desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função

educativa por meio de aprendizagens individuais e coletivas”.

Ainda de acordo com Alarcão (2004, p. 13), a função supervisora “pode ser compreendida como um processo em que um professor, em princípio mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”.

Nessa perspectiva, o papel do supervisor escolar é importante entre os professores, os alunos e os pais para que problemas relacionados à aprendizagem e a determinados comportamentos possam ser mediados de maneira efetiva e qualitativa. Ele deve participar na construção do Projeto Político Pedagógico da escola, visando o desenvolvimento dos alunos de acordo com a realidade a que pertencem.

A redescoberta da supervisão na década de 1990 aponta para a figura do supervisor como necessária para que as mudanças almejadas em educação sejam bem-sucedidas.

A supervisão educacional hoje, é vista como um processo educativo pelo qual se orienta qualquer campo profissional. É assistência na (re) formulação de objetivos, conteúdos, atividades e no esforço constante para que a escola qualifique seus profissionais para o desenvolvimento do processo educativo: na aplicação dos métodos didáticos e na utilização de todos os recursos que os auxiliem. É apoio para a solução das dificuldades de qualquer natureza (PRYBLSKY, 1991, p. 49).

Até então, a supervisão tem incorporado preocupações com a eficiência, a cooperação e a pesquisa acrescidas do desenvolvimento profissional para tornar o professor consciente de sua missão em direção ao crescimento profissional.

A supervisão deixa de ter o autoritarismo que tradicionalmente marcou esta função, para o exercício de um trabalho voltado também para a formação do professor, num contexto que atenda ao macro e micro sistema educacional.

Desta forma, a supervisão, na atualidade, visa uma escola que seja o espaço no qual os educadores possam manter uma relação dialética entre si e com a sociedade, colaborando, assim, com a transformação e a melhoria da sociedade e do ensino.

Portanto, é importante que a supervisão educacional ultrapasse a visão de autoritarismo de épocas passadas e assuma seu verdadeiro papel de estimuladora e organizadora de um projeto de mudança necessária, que envolva, de forma responsável, toda a comunidade escolar.

3.3. Principais atribuições do supervisor pedagógico

As transformações atuais, a globalização, a rapidez das informações têm trazido profundas mudanças para a educação, para os profissionais que nela atuam e também tem transformado o conceito de supervisão escolar.

De acordo com Alonso (2000, p. 168),

a educação é vista, hoje, como processo orientado para a realização individual e social do educando, sujeito desse processo. Visa o desenvolvimento da pessoa humana em sua

integridade, a fim de ampliar a sua capacidade de modificar o meio em que vive, satisfazendo, assim, as suas necessidades. A educação não se processa de forma individualizada, porém num contexto social, organizado de forma mais abrangente e ambiciosa, em condições previamente estabelecidas, tomando um caráter bastante formal, restringindo ou dificultando os propósitos iniciais. Assim considerada a questão, tanto o conceito de educação vigente como a maneira de conceber a escola e sua função social determinarão o sentido prevalecente da supervisão, o aperfeiçoamento do trabalho educativo e definição das bases mais seguras para se atingir os objetivos estabelecidos.

Desta forma, a Supervisão Educacional tem, nos últimos anos, se debruçado principalmente sobre a situação do ensino brasileiro, os fracassos escolares e os estudos e tentativas de mudança.

É importante ressaltar a Resolução 7150/93, que define atribuições dos Especialistas de Educação (Supervisores Pedagógicos e Orientadores Educacionais) da rede Estadual de Ensino. Percebe-se que, nessa lei, as funções do supervisor pedagógico e do orientador educacional se fundiram, passando estes a serem chamados de Especialistas da Educação, com funções prioritariamente voltadas para a área da Coordenação Pedagógica.

Art. 1º - É papel específico do Especialista de Educação (Supervisor Pedagógico ou Orientador Educacional) articular o trabalho pedagógico da escola, coordenando e integrando o trabalho dos coordenadores de área dos docentes, dos alunos e de seus familiares em torno de um eixo comum: o ensino-aprendizagem pelo qual perpassam as questões do professor, do aluno e da família.

1 - Coordenar o planejamento e implementação do Projeto Pedagógico da escola, tendo em vista as diretrizes definidas no Plano de Desenvolvimento da Escola [...].

2 - Coordenar o programa de capacitação do pessoal da escola [...].

3 - Realizar a orientação dos alunos, articulando o envolvimento da família no processo educativo [...] (MINAS GERAIS, 1993).

No entanto, essas atribuições destinadas aos especialistas da educação contemplam as reais funções do supervisor na escola, uma vez que ele deve ser o articulador do trabalho pedagógico e por ele passam todas as questões da escola. Assim, ele tem que ter em mente as atribuições a desempenhar para desenvolver um bom trabalho, comprometido com a qualidade do ensino. Vale ressaltar que, com inúmeras funções, às vezes o supervisor se perde em sua atuação, não conseguindo ter um desempenho satisfatório, uma vez que, de acordo com a legislação vigente, seu trabalho envolve toda a comunidade escolar, alunos, pais e professores.

Uma das funções do supervisor escolar é construir junto aos demais sujeitos da comunidade escolar o Projeto Político Pedagógico da escola, pois todos são responsáveis pela educação dos futuros cidadãos que constituirão uma nova concepção de mundo. Mas, para que isso aconteça é necessário que o setor pedagógico seja assumido por pessoas qualificadas para se ter qualidade no serviço oferecido; qualidade essa merecida pela educação.

Vasconcellos (2002, p. 71) discorre sobre isso e diz que

[...] é preciso ter pessoas altamente qualificadas neste âmbito a fim de ajudar na coordenação da travessia, não como o 'iluminado', dono da verdade, mas naquela perspectiva que apontamos do intelectual orgânico: alguém que ajuda o grupo na tomada de consciência do que está vivendo para além das estratégias de intransparências que estão a nos alientar.

Portanto, o setor pedagógico deve proporcionar assessoramentos ao corpo docente, organizar palestras, cursos de qualificação, assim como reuniões em que os professores desenvolvam projetos de pesquisa individuais ou em grupos, apresentando-os aos colegas através de palestras ou seminários, dando sentido ao fazer do professor e elevando, com isso, a sua autoestima.

Como pode perceber, o setor pedagógico tem como papel na formação continuada do docente mobilizar os diferentes saberes dos profissionais da educação para que a escola possa cumprir com a sua função de maneira efetiva, possibilitando assim que os alunos aprendam, sentindo-se sujeitos pertencentes ao espaço escolar.

Para Medina (1997, p. 22), o papel do supervisor passa, então, a ser redefinido com "base em seu objeto de trabalho, e o resultado da relação que ocorre entre o professor que ensina e o aluno que aprende passa a construir o núcleo do trabalho do supervisor na escola".

Nesse sentido, o planejamento torna-se essencial para uma atuação eficiente. O supervisor deve procurar ter consciência clara dos conceitos e crenças que determinam sua maneira de agir, dos fins que pretende atingir e dos meios a utilizar. Então, o supervisor moderno deve ser uma pessoa capaz, preparada sob o ponto de vista educacional e psicológico, especialista no processo democrático do grupo.

Para que essa participação seja essencialmente democrática, precisa-se esclarecer para todos os profissionais da educação as reais funções da supervisão, para que a mesma não continue sendo vista de forma fragmentada e estanque. O supervisor é o corresponsável pela construção de uma equipe escolar coesa, engajada e, sobretudo, convicta da viabilidade operacional das prioridades consensualmente assumidas e formalizadas na proposta de trabalho da escola.

O supervisor exerce no espaço da autonomia, que lhe foi conferida, seu papel de elemento-chave na orientação e gerenciamento dos resultados do desempenho escolar obtidos pelos alunos frente às ações devidamente planejadas pelos docentes.

Na verdade, o supervisor pedagógico, no exercício específico de profissional, articulador e mobilizador da equipe escolar, vivencia suas atividades intencionais voltadas para a melhoria do fazer pedagógico da sala de aula. O supervisor escolar atua na constância da ideia do conjunto, colaborando para a melhoria no que apresenta a qualidade do ensino-aprendizagem proporcionada pela escola.

Para Balzan (1983), os pressupostos para a definição do perfil do supervisor estão relacionados às qualidades que definem o perfil. Implica para o supervisor ter um olhar para um contexto social mais amplo, que não se limita apenas à sala de aula. Desta forma, para o autor, o supervisor deve

compreender que os problemas com os quais ele e os demais educadores vem se debruçando, embora manifestos em salas de aulas, têm suas raízes além do ensino, do currículo e mesmo da área educacional são parte de um contexto mais amplo: social, político, econômico e cultural (BALZAN, 1983, p. 41).

Neste contexto, cabe ao supervisor, no âmbito de sua atuação, buscar alternativas que respondam efetivamente às necessidades educacionais. Compete também identificar os espaços possíveis de atuação, visando uma constante ampliação de forma a interagir com outros especialistas.

A Supervisão Educacional é também a facilitadora do desenvolvimento de projetos coletivos na escola. É o agente responsável por uma prática democrática, envolvendo professores, alunos e comunidade. Contribui com o processo de ensino-aprendizagem e assessora a equipe no campo das variáveis psicossociais e político-administrativas, que interferem nas relações interpessoais diretamente dentro da escola.

Outro aspecto importante da prática da Supervisão Educacional no trabalho pedagógico é promover a integração e articulação de todo o processo político-pedagógico, em que agirá de acordo com suas competências política, humana, técnica e pedagógica, em consonância com a legislação vigente no país. Ela se torna responsável pela formação continuada da equipe que trabalha direta ou indiretamente em sua área de atuação, pois está comprometida com o processo de ensinar, aprender e educar, acompanhando a aprendizagem plena do aluno e a regularização e registro da sua vida escolar.

3.4. Desafios enfrentados pela supervisão escolar

O desafio para o profissional da Supervisão Escolar é enorme, ele terá que ser muitas vezes um visionário, pois o reflexo de suas ações poderá acontecer talvez no futuro e a construção do educando só será sentida no decorrer dos anos, não se esquecendo de que o trabalho de supervisores e professores é feito coletivamente. Não se pode vislumbrar como as nossas ações afetarão aqueles que nos são confiados, ou de que forma afetarão todos que rodeiam ou que sonham com a escola mais justa e mais humana.

De acordo com Nérice (1990, p. 26), “a supervisão escolar visa à melhoria do processo ensino-aprendizagem, para o que tem de levar em conta toda a estrutura teórica, material e humana da escola”.

O supervisor deixou de ser fiscal do processo pedagógico e passou a ser concebido como o articulador desse mesmo processo. Assim, ele

deve pensar, refletir e investigar a sua prática, através de “pesquisa, que deve acompanhar o ensino, apontando caminhos, criando atalhos, produzindo outras ações, reformulando concepções, produzindo rupturas e continuidades na prática pedagógica (FONTES e VIANA, 2003, p. 58).

O supervisor pedagógico desempenha um papel relevante no ambiente escolar. Apesar de sua função ter sofrido diversas transformações no decorrer da história, percebe-se que a cada dia seu espaço de atuação é ampliado, requisitando o desempenho de inúmeras funções, fato este que lhe acarreta muitos desafios.

Assim, de acordo com Vasconcellos (2002), o papel do Supervisor Pedagógico atualmente vem assumindo vertentes negativas e positivas. Ressalta-se que muitas vezes, no âmbito negativo, as definições mais comuns são o dedo duro, aquele que faz fofocas de seus colegas para a direção; o pombo-correio, que leva e traz fofocas e intrigas; o coringa, que assume todos os papéis; o tapa-buraco, que na falta de um professor ou outro profissional da escola o substitui; o dicário, que só sabe dar dicas e nada mais.

Por outro lado, há vários aspectos e definições positivas como detentor do conhecimento, ético, inteligente, comprometido. Entretanto, o núcleo de definições principais que o supervisor deve buscar são os pedagógicos.

Vasconcellos (2002, p. 88) explicita a ação bem sucedida do Supervisor Pedagógico ao relatar que,

nos últimos anos, temos desenvolvido algumas pesquisas de cunho etnográfico, analisando a prática pedagógica bem sucedida. [...] Em todos esses trabalhos, o que sobressai, como principal fator para o sucesso da escola, é a presença de um supervisor que vê sua tarefa como essencialmente pedagógica, que está junto com os professores, discutindo com eles os problemas e buscando as soluções, conhecendo as crianças, enfim, o fato de a escola contar com alguém preocupado com o ensino e que busca meios de auxiliar o professor a tornar a sua tarefa menos árdua contribui sobremaneira para o sucesso da escola.

Para se definir o papel do Supervisor Escolar e o exercício de sua função, é indispensável aprimorar sempre o conhecimento e ser um conhecedor do cotidiano escolar. Com isso, a seguir, enfatiza-se a importância da análise do cotidiano escolar.

[...] evitar fazer mera descrição dos elementos que compõem o cotidiano ou apresentar as falas dos entrevistados como se fossem a versão definitiva da verdade. Mais do que isso, é preciso analisar em profundidade os elementos que constituem o cotidiano, buscando, por meio de um referencial teórico compreender e interpretar os sujeitos e as situações; os episódios comuns e os inusitados; as falas, as expressões, as manifestações escritas dos atores escolares; no contexto que foram gerados, à luz das circunstâncias específicas em que foram produzidos (PLACCO *et al*, 2008, p. 12).

O supervisor escolar necessariamente precisa compreender essas relações que acontecem no dia a dia escolar, bem como os desafios advindos no seu contexto para que assim ele possa juntamente com a direção definir novas políticas.

Investigar as especificidades do cotidiano escolar é tarefa das mais urgentes, para tentarmos compreender, por exemplo, como os atores escolares se apropriam das normas

oficiais, dos regulamentos, das inovações; que peso tem as relações sociais na aceitação ou na resistência a essas normas; que processos são gerados no dia a dia escolar para responder às demandas das políticas educacionais, aos anseios das famílias e aos desafios do ensino na sala de aula. O conhecimento advindo dessas questões é fundamental para a definição de políticas, públicas, para gestão dos sistemas educativos e para a formação de educadores (PLACCO *et al*, 2008, p. 13).

Para tanto, é preciso conhecer bem cada detalhe do contexto escolar, para que assim se forme uma unidade de propósitos e se chegue aos resultados do processo com excelência. Não é possível esta unidade sem investigar as especificidades, pois cada escola possui uma realidade diferente de outra.

Estudos voltados ao cotidiano escolar são fundamentais para se compreender como a escola desempenha o seu papel socializador, na veiculação seja dos conteúdos curriculares, seja das crenças e dos valores que perpassam as ações, interações, rotinas e relações sociais que caracterizam o cotidiano da experiência escolar (PLACCO *et al*, 2008, p. 13).

Se efetivar a teoria na prática, já se sabe que o sucesso da instituição de ensino, no que tange à aprendizagem de seus alunos e à parceria escola e família, será alcançado. Por isso, muitas vezes depende da intervenção do supervisor como mediador que se preocupe com uma educação verdadeira e que produza mudanças positivas.

3.5. Liderança educacional

Sabendo-se que o supervisor é um dos responsáveis pelo planejamento, organização e execução da proposta pedagógica da escola, e nesta relação está colocado em situação hierarquicamente superior aos professores, a forma como são conduzidas essas questões interferem no resultado do trabalho da escola como um todo.

A liderança educacional, nesta perspectiva, coloca-se como desafio à ação supervisora, que além de dar conta das questões burocráticas e legais, precisa contribuir com a formação dos professores em serviço e com sua qualificação.

O supervisor deve ser um profissional que sabe trabalhar com o grupo, envolvendo todos em um mesmo processo, valorizando e maximizando a participação de cada um na vivência da proposta pedagógica e da rotina escolar para que, na interação entre pessoas, vivências e acontecimentos, os processos de ensino e aprendizagem e a educação se desenvolvam em sentido pretendido pela comunidade educativa.

Diante disso, afirma Rangel (2007, p. 5) que

a inclusão da diversidade refere-se ao acolhimento de todas as singularidades étnicas, raciais, culturais, socioeconômicas, de gênero, de características biopsicológicas e socio-cognitivas. A inclusão da aprendizagem refere-se à garantia do conhecimento como direito da vida cidadã e, portanto, como direito de todos.

O lugar do supervisor revela-se fundamental na medida em que se constitua numa liderança técnico-pedagógica, sendo corresponsável pela articulação entre diversas interlocuções – dirigentes, professores, diretores, alunos, famílias, comunidade, órgãos centrais, sem perder de vista as implicações e os desdobramentos de todo o processo educativo. Várias são as competências necessárias para assumir um cargo de supervisor. Hoje, a principal delas é ver a escola como um todo.

Todos os espaços no âmbito escolar devem ser dinamizados pelo supervisor-coordenador, que, como líder, deve cultivar habilidades de olhar, ouvir e valorizar, pois só assim terá oportunidade de conhecer o outro, observar no outro seus saberes, dificuldades, angústias e objetivos. Desta forma, percebe-se que deve ser desenvolvido um olhar acolhedor, sem juízos de valor, passivo de mudanças e compreensivo.

A nova perspectiva de supervisão escolar é baseada na participação, na cooperação, na integração e na flexibilidade. O supervisor abdica de exercer poder e controle sobre o trabalho do professor e adota uma postura de problematizador do desempenho docente, assumindo com o grupo atitudes de indagar, opinar e questionar situações de ensino.

Neste viés, Pizarro (1996) complementa que a ação do supervisor em relação ao professor regente de classe é uma espécie de parceria na qual ambos têm posições definidas, a partir das quais refletem, criticam e indagam a respeito de seus desempenhos como profissionais que trabalham na organização escolar.

Assim, Amorim (2005) discorre que o supervisor deve criar oportunidades de integrar a equipe da escola, mostrando as potencialidades e as perspectivas da atividade profissional que resultam em aprendizagens e transformações.

É também a oportunidade para o professor produzir conhecimento sobre seus alunos e vivenciar posturas de flexibilidade e mudança. O supervisor deve criar situações e espaços para compartilhar as experiências dos professores, para que eles possam se posicionar perante suas ações, propiciando uma prática reflexiva e transformadora. Cabe ao supervisor estar em sintonia com os contextos sociais mais amplos, com o contexto educacional e com o da escola, na qual atua para propor práticas que sejam realmente voltadas para a tão almejada mudança (AMORIM, 2005, p. 22).

O papel do supervisor-coordenador é olhar, compreender e construir além do que é tradicionalmente designado. Ele deve considerar suas funções não como uma simples execução, de um fazer pré-determinado, mas, ao contrário, como uma ação eficiente, criativa e dinâmica, que faça ampliar e crescer o ambiente educacional.

4. Considerações finais

O profissional da educação tem que se conscientizar que é de fundamental importância para o sucesso de seu trabalho a construção de uma parceria bilateral entre ele e seu alunado, pois só através desta parceria poderá existir uma maior interação, o que oportunizará uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelos alunos

para entenderem determinados assuntos e, a partir daí, conjuntamente buscar soluções para sanar essas dificuldades e assim obter melhores resultados.

A realidade educacional contemporânea demanda profissionais críticos e transformadores de um panorama de perplexidade diante das aceleradas mudanças sociais, das novas configurações do mundo do trabalho e das novas exigências de aprendizagem.

Diante da fundamentação teórica, nota-se que o supervisor é um agente muito importante na escola, ele é uma força impulsionadora do grupo, é um mediador do sistema, um auxiliar de todo processo educacional.

A supervisão tem o compromisso de garantir a qualidade do ensino e da formação humana que se processa na organização de ensino. No entanto, a supervisão ainda enfrenta situações em que a escola nega sua função específica de articulador e dinamizador do processo pedagógico, mesmo assim ele precisa acreditar no seu trabalho e mostrar que sua ação faz diferença nas práticas pedagógicas.

Verifica-se, portanto, que o supervisor tem um papel político, pedagógico e de liderança no espaço escolar, por isso precisa ser inovador, ousado, criativo, proativo e, sobretudo, um profissional de educação comprometido com o seu grupo de trabalho.

Desta forma, o presente artigo visou colaborar para que os professores, diretores e supervisores possam refletir sobre a importância do supervisor dentro das escolas. A educação está trilhando um caminho mais condizente com a conjuntura atual, com a necessidade de pessoas mais aptas para as necessidades cotidianas, pessoas reflexivas e capazes de desenvolver com eficácia as atividades atribuídas, visando, evidentemente, uma perspectiva educacional político-emancipadora.

Cabe ainda à Supervisão Escolar assessorar a direção pedagógica quanto à metodologia do ensino e prestar contínua assistência didático-pedagógica aos docentes, pois o mundo está passando, num ritmo acelerado, por grandes transformações e os educadores devem estar à frente dessa nova realidade, com o desafio de transmitir conhecimentos, informações e valores que conduzirão o aluno, consciente de seus direitos e deveres, para uma sociedade mais culta e justa.

Referências

ALARCÃO, Isabel. *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto Alegre: Porto, 2004.

ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor, *in*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ANJOS, A. *Relação entre a função de liderança do supervisor escolar e a satisfação de professores: estudo de caso na 1ª Delegacia de Ensino de Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre: PUCRS, 1988.

AMORIM, Flávia Simão de. *Supervisão educacional: uma prática pedagógica eficiente*. Pa-

tos de Minas, 2005. (Monografia de Conclusão de Curso – Faculdade Filosofia, Ciências e Letras de Patos de Minas – Curso Pedagogia).

BALZAN, Newton Cesar. Perfil do supervisor necessário, *in: Supervisão educacional: novos caminhos, Cadernos Cedes*. São Paulo: Cortez, 1983.

DAOLIO, Waldenir Agenor. *Novos rumos na supervisão*. São Paulo: Estrutura, 1977.

FONTES, Rejane de Souza; VIANA, Simone Rodrigues. Supervisão e Orientação: outras palavras necessárias, *in: Presença Pedagógica*, v. 9 n. 49 - jan./fev. p. 55-61, 2003.

MINAS GERAIS. *Secretaria Estadual de Educação*. Resolução nº 7.150, Belo Horizonte, de 16 de junho de 1993.

MEDINA, Antônia da Silva. Supervisor escolar: parceiro político-pedagógico do professor, *in: JUNIOR, Celestino Alves Silva; RANGEL, Mary (org.). Nove olhares sobre a supervisão*. 7 ed. Campinas: Papirus, 1997.

NERICI, Imideo Giuseppe. *Introdução a supervisão escolar*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.

PIZARRO, Cíntia Marques. Supervisão escolar: do tecnicismo ao interacionismo na busca de melhor educação. *Revista do Professor*. Porto Alegre, 1996, v. 12, pp. 40-45.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza *et al.* . *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. 5 ed. São Paulo: Loyola, 2008.

PRZBYLAKI, Edy. *O supervisor escolar em ação*. Porto Alegre: Sagra, 1991.

_____. Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação, *in: FERREIRA, N. S. C. (org.). Supervisão Educacional para uma escola de qualidade da formação à ação*. Trad. Sandra Valenzuela. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2007. cap. 3, p. 69-96.

SAVIANI, Dermeval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia, *in: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). Supervisão para uma escola de qualidade*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2002. 213 p.