

Supervisor educacional: articulador da educação de qualidade

Karina Lage de Andrada Santos Carvalho

Aluna do curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional – UNIPAM/2010

Helena Maria Ferreira

Professora Orientadora. Universidade Federal de Lavras.

Resumo: Este trabalho tem como objeto de estudo a atuação do supervisor pedagógico como articulador da qualidade da educação. A direção dada à discussão ora empreendida se situa no âmbito das dificuldades, dos desafios e dos avanços referentes ao trabalho deste profissional nas instituições escolares. A partir de um levantamento bibliográfico e de uma entrevista feita com uma profissional da área, foi possível constatar que o supervisor pedagógico é responsável por atuar com o grupo de educadores, coordenando e promovendo reflexão no sentido da construção de uma competência docente coletiva, com o objetivo de alcançar a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Dessa forma, são inúmeras as dificuldades e os desafios nessa área, mas com pesquisa e profissionalismo, podem-se conseguir avanços exponenciais para a qualidade do processo educativo.

Palavras-chave: Supervisão Pedagógica. Gestão Escolar. Processo ensino-aprendizagem. Atuação colegiada.

Abstract: This work aims at studying the actuation of the pedagogical supervisor as the one who articulates the quality of education. The direction given to the discussion is situated on the sphere of the difficulties, threats and progresses referring to the work of this professional in the scholar institutions. Starting from a bibliographical study and from an interview with a professional of the area, it was possible to find out that the pedagogical supervisor is responsible to operate with a group of educators, by coordinating and promoting reflection, so as to consider the construction of collective teacher competence, with the objective to reach the quality in the process of teaching and learning. This way, the difficulties and threats in this area are innumerable, but with research and professionalism one may reach exponential improvements for the quality of the educational process.

Keywords: Pedagogical supervision; school management; process of teaching and learning; collegiate performance.

1. Considerações iniciais

A supervisão escolar, para bem exercer a sua função, deve ter claro o conceito de educação, seus fins e seus objetivos. É decorrência do conceito, fins e objetivos da

educação que se vai delineando a direção dispensada ao ensino, para que a escola possa realizar o que se propõe.

Assim, o supervisor escolar deve ter uma sólida formação pedagógica e filosófica, para poder dar um sentido preciso e profissional à ação da escola, para que se cumpram as suas finalidades de modo mais efetivo.

Nessa perspectiva, este estudo pretende destacar a importância do trabalho do supervisor pedagógico no âmbito das instituições de ensino, analisar as dificuldades e os desafios e os avanços no que concerne a função do referido profissional. Para a consecução deste trabalho, que se justifica pela possibilidade de promover reflexões sobre a ação do supervisor pedagógico, foi realizado um estudo teórico caracterizado pela revisão bibliográfica, com o intuito de buscar suporte teórico para a pesquisa de campo. Ciente de que essa temática é alvo de inúmeros estudos na atualidade, espera-se que este estudo possa constituir-se de uma compilação de um referencial teórico capaz de contribuir, mesmo que minimamente, para as discussões acerca da temática.

2. Supervisão educacional

Abordando sobre a questão da função do supervisor pedagógico, Saviani (2007, p. 16) considera que antigamente,

a forma conspícua de manifestação da função supervisora pode ser encontrada na figura do Pedagogo tal como se configurou na Grécia. Etimologicamente significando aquele que conduz a criança, o Pedagogo era inicialmente, na Grécia antiga, o escravo que tomava conta da criança e a conduzia até o mestre do qual recebia lição. Depois, passou a significar o próprio educador, não apenas porque, em muitos casos, ele passou a se encarregar do próprio ensino das crianças, mas também porque, de fato, sua função, desde a origem era a de estar constantemente presente junto às crianças, tomando conta delas, isto é, vigiando, controlando, supervisionando, portanto, todos os seus atos.

Dentro desse contexto, entende-se a supervisão como a ação de velar sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu comportamento. Posteriormente, as pesquisas e estudos voltados para a Supervisão Escolar fizeram com que essa função fosse conceituada sob vários enfoques. Trazendo a origem etimológica da palavra 'supervisionar', tem-se: 'Supervisionar' = 'Supervisar' e 'Supervisar' = dirigir ou orientar em plano superior; superintender, supervisionar (FERREIRA, 2007, p. 69).

Nessa perspectiva, Nérici (1978, p. 27) afirma que Supervisão Escolar é a "visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objetivos da educação e os objetivos específicos da própria escola". Esse olhar exclui os sujeitos envolvidos no processo educativo, ou seja, a escola e os objetivos da educação são o foco do trabalho, sem que sejam considerados os professores, alunos, especialistas, demandas sociais ou qualquer outra variável dentro desse processo.

Alguns anos depois, já se percebe um avanço em termos de conceituação de Supervisão Escolar. Rangel (1988, p. 13), por exemplo, reconhece a necessidade de relação desse com os outros profissionais da escola, “um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem”.

Dessa forma, essa conceituação propõe que a supervisão seja percebida não de maneira impositiva, envolvendo todos os responsáveis pelo processo educativo, ultrapassando a simples execução de tarefas e a fiscalização do trabalho realizado. Seguindo nessa linha, Alonso (2007, p. 171) afirma que a despeito das dificuldades conceituais,

é importante estabelecer o significado último do trabalho de Supervisão, qual seja, oferecer orientação e assistência aos professores nas dificuldades que enfrentam no seu cotidiano escolar, mantendo com eles um relacionamento próximo num ambiente de colaboração e respeito mútuo.

Em face do exposto, a questão conceitual é extremamente importante, uma vez que ela contribui para uma prática, num determinado contexto, em determinada época, permitindo a esse profissional, optar por uma ação fundamentada, que, aliás, deve ser a característica de um supervisor escolar.

Com relação à formação do Supervisor Escolar, às Diretrizes Curriculares Nacionais por meio da Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura, definindo princípios, condições de ensino e de aprendizagem, procedimentos a serem observados em seu planejamento e avaliação, pelos órgãos dos sistemas de ensino e pelas instituições de educação superior do país, nos termos explicitados nos Pareceres CNE/CP n.ºs 5/2005 e 3/2006.

Art. 2º As Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia aplicam-se à formação inicial para o exercício da docência na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, e em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

§ 1º Compreende-se a docência como ação educativa e processo pedagógico metódico e intencional, construído em relações sociais, étnico-raciais e produtivas, as quais influenciam conceitos, princípios e objetivos da Pedagogia, desenvolvendo-se na articulação entre conhecimentos científicos e culturais, valores éticos e estéticos inerentes a processos de aprendizagem, de socialização e de construção do conhecimento, no âmbito do diálogo entre diferentes visões de mundo.

§ 2º O curso de Pedagogia, por meio de estudos teórico-práticos, investigação e reflexão crítica, propiciará:

I – o planejamento, execução e avaliação de atividades educativas;

II – a aplicação ao campo da educação, de contribuições, entre outras, de conhecimentos como o filosófico, o histórico, o antropológico, o ambiental-ecológico, o psicológico, o lingüístico, o sociológico, o político, o econômico, o cultural.

Art. 3º O estudante de Pedagogia trabalhará com um repertório de informações e habilidades composto por pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, cuja consolidação será proporcionada no exercício da profissão, fundamentando-se em princípios de interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética.

Parágrafo único. Para a formação do licenciado em Pedagogia é central:

I – o conhecimento da escola como organização complexa que tem a função de promover a educação para e na cidadania;

II – a pesquisa, a análise e a aplicação dos resultados de investigações de interesse da área educacional;

III – a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino.

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

I – planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;

II – planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III – produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares (BRASIL, CNE, 2006).

Assim, o curso de Pedagogia tem como objetivo central a formação de educadores, como também de profissionais capazes de participar da gestão, planejamento e avaliação de estabelecimentos de ensino, bem como de sistemas educativos escolares, organização de desenvolvimento de programas não-escolares. Os profissionais da Educação estão aptos também a atender uma demanda social e garantir a educação dos cidadãos com vistas à inclusão plena dos segmentos historicamente excluídos dos direitos sociais, culturais, econômicos, políticos.

Dessa forma, o curso de Pedagogia passou a ser um dos requisitos para o desenvolvimento da Educação Básica no Brasil. A Lei nº 12.014, de 6 de agosto de 2009

altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação.

Art. 1º. O art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades (BRASIL, 1999).

Os itens citados revelam o caráter de constantes mudanças inerentes aos profissionais da educação no sistema educacional do Brasil, com o intuito de regulamentar e melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Para especificar as atribuições do supervisor pedagógico, Rangel (1988) faz referência a Portaria 06/77 da Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro:

1 – Diagnóstico de escola – sua origem, sua história, sua filosofia, seus objetivos, sua estrutura, sua clientela – e tudo o que procura, espera e necessita – sua comunidade, seu presente, suas perspectivas de futuro.

2 – Planejamento da própria atividade, em vista do diagnóstico realizado (considerando que a supervisão faz parte de uma escola e é nesta escola que encontra os princípios que impulsionam a sua ação).

3 – Planejamento integrado com a direção e demais setores da escola.

4 – Análise e atendimento à legislação de ensino e normas legais vigentes.

5 – Orientação e coordenação da elaboração de Currículo e Programas.

6 – Orientação e coordenação da elaboração de pré-requisitos necessários a cada série e nível.

7 – Orientação e coordenação de planos de ensino, partindo da definição clara, prática e operacional de objetivos.

8 – Orientação, coordenação e acompanhamento do desenvolvimento dos planos e estratégias adotadas (considerando-se “estratégias” no seu sentido abrangente, que inclui todo o esquema de ação do professor, a sua metodologia de ensino e as experiências de aprendizagem que oferece ao aluno).

9 – Orientação, coordenação e acompanhamento dos processos de avaliação.

10 – Orientação, coordenação e acompanhamento dos processos de recuperação e atendimento especial a alunos em defasagem em relação à maioria da turma.

11 – Coordenação de Conselhos de Classe.

12 – Orientação, coordenação e acompanhamento da análise de resultados e alcance de objetivos.

13 – Assistência e ajuda permanentes ao professor.

- 14 – Contatos com a família, sempre que necessária uma ação conjunta, em vista de melhores resultados.
- 15 – Trabalho integrado com o SOE, buscando um maior conhecimento do aluno, do contexto em que vive e das influências deste contexto em seu desempenho e aproveitamento.
- 16 – Pesquisa de obras mais recentes sobre educação, buscando novos subsídios, novos recursos e novos caminhos.
- 17 – Coordenação de períodos de atualização e reciclagem dos professores.
- 18 – Avaliação:
 - de objetivos
 - do currículo
 - da metodologia
 - das experiências de aprendizagem
 - dos instrumentos de avaliação
 - da recuperação
 - da própria supervisão
- 19 – Se necessário, reformulação de objetivos, de etapas do processo, ou do próprio esquema de supervisão.

Essas atribuições remetem a uma prática dimensionada para além da inspeção, da supervisão, enquanto um olhar superior sobre, colocando o supervisor como alguém que coordena um trabalho coletivo, um líder que viabiliza o planejamento, a formação continuada e a investigação acerca da prática pedagógica.

2.1. Algumas dificuldades e desafios da Supervisão Escolar

A Supervisão é uma função que existe em vários graus e em várias formas em qualquer organização escolar. O processo de supervisão é visto pelos professores, alunos e outras pessoas como um todo contínuo, estendendo-se de forma positiva ou indiferente. A visão de cada um depende, em grande parte, de sua experiência anterior com as práticas de supervisão.

Rangel (2003, p. 72) ressalta essa questão ao afirmar que

do sonhar ao transformar há uma distância. Por isso essa revolução, no que concerne ao supervisor, não transforma ou reelabora, mas involui, regride, rechaça o conceito, o papel a existência desse 'especialista'. [...] entende-se que a especialidade isola desarticula, setoriza e sectariza os serviços e atividades escolares, desconectando-as entre si e com a problemática social.

Dessa forma, pode-se constatar que os desafios são expoentes: falta de estrutura, má vontade dos alunos, dos funcionários administrativos, enfim, uma série de fatores que dificultam o trabalho do Supervisor, mas que não impedem que o mesmo possa criar na sua atividade profissional meios de mudar esta realidade e fazer com que a escola se transforme na escola de nossos sonhos.

De acordo com Silva Júnior (2001 *apud* SILVA JÚNIOR; RANGEL, 2003, p. 91), “a multiplicidade das tarefas pelas quais responde [...] o supervisor é, em realidade e paradoxalmente, a razão maior de sua dificuldade em compartilhar com os demais educadores a grande tarefa de organização coletiva”.

Portanto, a prática da supervisão igualmente exige uma constante avaliação crítica de seu próprio desempenho, o que a leva a um esforço continuado de aperfeiçoamento como técnico, mas, especialmente, como pessoa.

O setor de supervisão educacional é um órgão importante em uma instituição escolar, principalmente no que se refere à prática docente, pois é ele um dos mediadores entre o saber fazer, o saber ser e o saber agir do professor. Sabe-se o quanto é difícil propor aos professores uma prática inovadora ou uma nova forma de pensar. 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. Esse profissional precisa ser humilde, empático e presente, por isso,

se, na verdade, o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima para baixo, sobretudo, como se fôssemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar com eles (FREIRE, 1996, p. 34).

Diante do exposto, este trabalho, porém, traz alguns desafios para o supervisor, como a busca constante por uma formação continuada dos professores, a fim de que estes estejam aptos a responder às necessidades e mudanças produzidas pelas interações que ocorrem no universo escolar, criando soluções adequadas a cada realidade, ou seja, desenvolvendo a sua resiliência mediante os problemas apresentados. Precisa também, reconhecer limites e deficiências do próprio trabalho pedagógico com o intuito de mudar práticas originadas de visões de mundo, valores e interesses que interferem na prática diária, o que implica o enfrentamento inevitável e delicado de conflitos entre professores, alunos, pais e a hierarquia do sistema escolar. E, mudar práticas pedagógicas significa empreender mudanças em toda a cultura organizacional.

Dessa forma, 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 por meio de palestras ou seminários, dando sentido ao fazer do professor e elevando, com isso, a sua autoestima.

É também função do supervisor escolar liderar a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, envolvendo direção, orientação, comunidade, funcionários e professores, pois todos serão responsáveis pela educação dos futuros cidadãos que construirão uma nova concepção de mundo. E para que isso aconteça é preciso que o setor pedagógico seja assumido por pessoas qualificadas para se ter qualidade no serviço oferecido, qualidade essa merecida pela educação, como aponta Libâneo (2003, p. 357):

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensando, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção de autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curriculares.

O autor supracitado considera que a efetivação desta prática ainda é precária na maioria das escolas, vigorando “mais como princípio educativo do que como instrumento concreto de mudanças institucionais e do comportamento e das práticas dos professores” (p. 357).

Para o autor referenciado, o projeto pedagógico curricular deve ser um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e as ideias da equipe escolar, visando a um processo de escolarização que atenda os alunos, destacando, assim, razões que justificam a importância desse projeto. Entre elas, merece destaque o envolvimento da escola, direção, especialistas, professores, funcionários e alunos no desenvolvimento da atividade conjunta de formação humana do aluno. Para tal, faz-se necessário que a escola tenha certos padrões comuns de conduta, unidade de pensamento e de ação para expressar as aspirações e interesses do grupo de especialistas e professores; resultado de práticas participativas. A formulação do projeto pedagógico-curricular é também prática educativa, manifestação de caráter formativo do ambiente de trabalho e expressão do grau de autonomia da equipe escolar.

Segundo Rangel (2007), o objeto específico da função supervisora em nível escolar é o processo de ensino-aprendizagem, e a sua abrangência inclui:

- Supervisão do currículo: verificar se atividades de estudo e de integração do currículo apresentam clareza dos valores inerentes a cada tema.
- Supervisão dos programas: incentivar e planejar oportunidades nas quais possam se reunir professores de diversas disciplinas de uma mesma série e de uma mesma disciplina em diversas áreas.
- Supervisão da escolha de livros didáticos: orientar a escolha de livros didáticos, de modo coletivo com os demais educadores que ministram a mesma disciplina, em todas as séries, decidindo sobre os livros a serem adotados. Os docentes e discentes podem e devem buscar outros meios além do livro para aquisição de conhecimento.
- Supervisão do planejamento de ensino: orientar critérios e conceitos, procurando uma vez mais garantir oportunidades de sua construção coletiva, orientar, supervisionar e avaliar o planejamento, que prevê as ações didáticas, incluídos os objetivos, o conteúdo, os procedimentos, a bibliografia.
- Supervisão dos Métodos de Ensino: atentar para as técnicas e os métodos aplicados nas aulas pelos professores e, no momento em que observar a monotonia, a forma tradicional de ensino, disponibilizar cursos, palestras, reuniões interativas para relatos e trocas de experiências, a fim de enriquecer conteúdos e metodologias e de dar uma formação continuada ao professor.

- Supervisão da Avaliação: dinamizar melhorias por meio de reformulações dos conceitos da forma de avaliar os alunos, prevista no Projeto Político Pedagógico da Escola.
- A Supervisão do Projeto da Escola: participar efetivamente do Projeto Pedagógico da escola, desde a sua elaboração, implementação, utilização e avaliação e, anualmente, a reavaliação de sua aplicabilidade e funcionalidade, a fim de acompanhar todo o trabalho educacional da escola.
- Supervisão e Pesquisa: incorporar à coordenação de pesquisa, ampliando a compreensão do processo didático, das ações e das relações que nele tem curso, propiciando decisões fundamentais, perspectivas de avanços do conhecimento e das práticas.

Compreende-se que o supervisor pedagógico, além de fazer parte da gestão da escola, deve desenvolver mecanismos que busquem a participação de todos os professores e comunidade escolar.

Nesse sentido de trabalho, Nogueira (2008) declara que

esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática como nos fala Nóvoa (2001 *apud* BORSSOI, 2008): “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação”. Com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo de ligação entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador não pode perder seu foco.

Para tanto a atuação do coordenador pedagógico, como se percebe é ampla, pois se envolve com diversas questões: “currículo, construção do conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos” (VASCONCELOS, 2006, *apud* BORSSOI, 2008).

Nérici (1978) evidencia que o processo educativo não pode ficar entregue a sua sorte e na expectativa de dar certo ou não, sem um acompanhamento quanto a seu planejamento e execução. De acordo com Rangel (2007, p. 77), deve-se levar em consideração que

coordenação é também, designativo que se atribui a uma das condutas supervisoras. Coordenar é organizar em comum, é prever e prover momentos de integração do traba-

lho entre as diversas disciplinas, numa mesma série, e na mesma disciplina, em todas as séries, aplicando-se a diferentes atividades, a exemplo da avaliação e elaboração de programas, de planos de curso, da seleção de livros didáticos, da identificação de problemas que se manifestam no cotidiano do trabalho, solicitando estudo e definição de critérios que fundamentem soluções.

Supervisão pedagógica refere-se à abrangência da função, cujo “olhar sobre” o pedagógico oferece condições de coordenação e orientação.

A coordenação implica criar e estimular oportunidades de organização comum e de integração do trabalho em todas as suas etapas. A orientação implica criar e estimular oportunidades de estudo coletivo, para análise da prática sem suas questões e em seus fundamentos teóricos, em seus problemas e possíveis soluções, que se “trocam” e se aproximam nos relatos de experiências.

O qualitativo pedagógico tem, como signifiante, o estudo da prática educativa, o que reforça o estudo como núcleo da orientação supervisora.

Quando se incorpora à supervisão pedagógica a integração do trabalho em todas as suas etapas, assim como a transformação da prática em práxis, por meio do estudo fundamentado, é importante, então, clarificar o objeto da ação supervisora.

Desvela-se, assim, a função do supervisor como referência frente ao grupo, frente ao todo da escola, cujo “olhar sobre” o pedagógico oferece condições de coordenação e orientação, sendo que coordenação é também designativo a uma das condutas supervisoras.

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

Para tal, o coordenador junto com a equipe pedagógica precisa trabalhar frente à realidade de sua comunidade, objetivando ajudar os alunos e professores no processo educativo, ou seja, trabalhar considerando o contexto social, cultural e histórico da comunidade escolar.

2.2. Avanços no trabalho do Supervisor Pedagógico no cotidiano escolar

O desenvolvimento pelo qual vem passando a educação acarreta mudança na maneira de se fazer uma supervisão eficiente e, conseqüentemente, mudança de conceitos e objetivos. Entretanto, para Peres (1977), no desenvolvimento da supervisão, podem-se distinguir várias fases: na sua primeira fase de desenvolvimento, a supervisão era entendida como inspeção, no sentido de fiscalização; a segunda fase da supervisão ficou sendo entendida como orientação, ao mesmo tempo também como imposição; na terceira fase da supervisão, começou-se a entendê-la como treinamento e como guia, de acordo com as necessidades das pessoas implicadas. Nesse sentido, a supervisão moderna implica o uso de grande variedade de atividades técnicas e tem várias características.

Abordando a questão com uma maior amplitude, Peres (1977, p. 22) ressalta essa questão ao afirmar que

- 1) A supervisão moderna só pode ser justificada em termos de sua relação com a situação ensino-aprendizagem. Ela não tem um fim em si mesma e só será positiva enquanto seus efeitos sobre o ensino e a aprendizagem forem positivos, enquanto estiver conseguindo melhoria nesses aspectos.
- 2) A supervisão moderna implica bom relacionamento humano, comunicação e liderança para que haja interação mútua e contínua. É importante que o supervisor seja aceito pelo grupo com o qual trabalha, pois supervisão é uma atividade cooperativa. A eficiência da supervisão não se mede pelo esforço e competência do supervisor e sim, pelas modificações verificadas no comportamento do grupo.
- 3) A supervisão moderna é planejada. Com as inúmeras responsabilidades diárias de supervisão, hoje em dia, o planejamento torna-se essencial para uma atuação eficiente.
- 4) A supervisão moderna dirige a atenção para os fundamentos da educação. 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. Isso corresponde à filosofia que baseia sua atividade supervisora. Por outro lado, faz-se necessário que ele conheça a natureza do homem com quem está lidando, buscando auxílio na Biologia e na Psicologia, bem como conheça a natureza da sociedade em que aquele homem está inserido, o que é explicado pela Sociologia. Só assim será possível orientar e ajudar, de acordo com as necessidades.

Dessa forma, o supervisor moderno deve buscar o desenvolvimento contínuo de cada pessoa que com ele trabalha, seja professor, aluno, servente ou membro da comunidade sob sua responsabilidade.

Segundo Nérici (1978, p. 33), as principais características da supervisão escolar, para que funcione positivamente, precisam ser em complementação ao que foi visto:

- 1 – Cooperativa – Todos os implicados no processo educativo devem oferecer sugestões e prestar serviços úteis à supervisão. O supervisor, os professores, o pessoal administrativo, os pais e demais pessoas envolvidas no processo precisam convencer-se de que são elementos úteis e indispensáveis para o desenvolvimento da ação educativa da escola e que, isoladamente, por mais bem intencionados que estejam, poucos resultados poderão obter.
- 2 – Integrada – Todos os planos da escola devem seguir uma orientação unificada por uma mesma filosofia de educação, perseguindo, assim, os mesmos objetivos. Todos os responsáveis pelo processo ensino-aprendizagem devem, sob o signo da supervisão, realizar um trabalho de integração de seus trabalhos, para não haver dispersão de esforços e de objetivos.
- 3 – Científica – A supervisão deve ser estruturada reflexivamente e com base em controle do funcionamento do processo ensino-aprendizagem, para que os resultados ofereçam sugestões de reajustamento constante do mesmo, a fim de torná-lo mais ajustado e eficiente.
- 4 – Flexível – A supervisão escolar não deve ser rígida e querer levar adiante planejamentos que na prática não se revelem conseqüentes. A supervisão escolar deve estar aberta às mudanças, a fim de ir-se adaptando a novas exigências quanto a educandos e sociedade.

5 – Permanente – A ação da supervisão escolar deve ser permanente e não intermitente. Deve ser permanente, também, no sentido de estimular todos os compromissados com o processo de ensino-aprendizagem a um esforço de constante atualização teórica e prática.

Tratando especificamente do trabalho do supervisor escolar, constata-se que para efetivamente ser útil, este necessita desenvolver-se não de maneira impositiva, mas de maneira democrática, envolvendo todos os responsáveis pelo processo educativo.

De acordo com Nérici (1978, p. 29-30), o conceito de supervisão escolar sofreu singular evolução até chegar à atual conceituação. Para esse autor, a supervisão escolar, passou por três fases distintas que são:

a) Fase fiscalizadora:

A fase fiscalizadora foi a primeira a se confundir com inspeção escolar, interessada mais no cumprimento das leis de ensino, condições do prédio, situação legal dos professores, cumprimento de datas e prazos de atos escolares, como provas, transferências, matrículas, férias, documentação dos educandos etc. [...]

b) Fase construtiva:

A fase construtiva ou de supervisão orientadora, a segunda na evolução do conceito de supervisão escolar, é a que reconhece a necessidade de melhorar a atuação dos professores. Os inspetores escolares, então, passaram a promover cursos de aperfeiçoamento e atualização dos professores. Assim, são examinadas falhas na atuação dos professores, e essas falhas são motivo para realização de trabalhos visando à remoção das mesmas.

c) Fase criativa:

A fase criativa, a atual, é aquela em que a supervisão se separa da inspeção para montar um serviço que tenha em mira o aperfeiçoamento de todo o processo ensino-aprendizagem, envolvendo todas as pessoas nele implicadas, em sentido de trabalho cooperativo e democrático. [...]

Diante do exposto, percebe-se que a supervisão tem como foco de sua atuação a preocupação com uma constante atualização, evitando uma defasagem entre escola e comunidade. Nérici (1978, p. 30-31) considera que a supervisão, no entanto, pode ser exercida de duas formas, sendo,

- a) A supervisão escolar autocrática é a que enfatiza a autoridade do supervisor, que é quem tudo provê e providencia para o funcionamento da ação da escola. [...]
- b) A atuação democrática do supervisor, pelo contrário, modifica o panorama sombrio antes caracterizado, compreensão, liberdade, respeito e criatividade, que muito facilita o trabalho da supervisão escolar.

Portanto, “a democracia como ideal, moral faz do indivíduo o fim e das institui-

ções o meio” (NÉRICE, 1978, p. 53). Assim sendo, Alonso (2007, p. 32) ressalta que

A supervisão [...] 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, assumidas por todo o pessoal escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo. Nesse sentido, a supervisão deixa de ser apenas um recurso meramente técnico para se tornar um fator político, passando a se preocupar com o sentido e os efeitos da ação que desencadeia mais que com os resultados imediatos do trabalho escolar.

Dessa forma, é necessário que o supervisor tenha uma atitude clara diante do processo ensino-aprendizagem, diante da função social da escola e de todos os outros aspectos que envolvem o fazer na e pela educação.

3. Análise e discussão dos dados

3.1. Estudo do corpus

No decorrer da pesquisa de campo, foi feita uma entrevista com uma supervisora de uma escola que é referência de qualidade de ensino da cidade de Patos de Minas, estando as perguntas voltadas para o trabalho do Supervisor Pedagógico dentro de uma instituição de ensino, perfazendo um total de cinco questões. Pode-se salientar que a entrevista é um recurso que possibilita estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, sendo instrumento para se obterem informações que de outra maneira não seria possível.

3.2. Análise dos dados

Questão 1: Em que consiste o trabalho de um Supervisor Pedagógico?

De acordo com a supervisora entrevistada, “o supervisor pedagógico tem por finalidade contribuir para a melhoria contínua das condições organizacionais, humanas e, como consequência, do currículo, da eficiência e eficácia do ensino. O trabalho na escola hoje é buscar novas estratégias diferenciadas para uma aprendizagem significativa. Enfim, o supervisor é responsável por atuar com o grupo de educadores coordenando e promovendo reflexão no sentido da construção de uma competência docente coletiva” (entrevistada).

A resposta da supervisora pedagógica está em consonância com as ideias de Peres (1977, p. 22): “A supervisão [...] tem, como objetivo geral, dar condições para que os objetivos da educação sejam atingidos. Envolve o aperfeiçoamento do processo total do ensino-aprendizagem [...]”.

Percebe-se que, dentro desse contexto cabe ao supervisor planejar, avaliar o curso das ações pedagógicas, visando a garantir a eficiência do processo educacional e a eficácia de seus resultados. Igualmente, esse profissional deve sempre ter o objetivo de levar os participantes do ato educativo a estarem igualmente envolvidos.

Questão 2: Qual a importância do Supervisor Pedagógico na escola?

Para a supervisora, “a importância está em mobilizar primeiramente os professores para a construção de um olhar reflexivo sobre a prática, pois é o professor que irá trabalhar diretamente com os alunos, sendo estes o porquê da existência da escola.” (entrevistada)

De acordo com Nérici (1978, 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”.

Verifica-se, portanto, que a ação da supervisão pedagógica vai além do que a supervisora entrevistada citou, pois o supervisor possui uma função globalizadora do conhecimento por meio da integração dos diferentes componentes curriculares. Sem essa ação integradora, o aluno recebe informações soltas, sem relação umas com as outras, muitas vezes inócua.

Dessa forma, acredita-se que o supervisor escolar tem a possibilidade de transformar a escola no exercício de uma função realmente comprometida com uma proposta política e não como o cumprimento de um papel alienado assumido. Esse profissional, antes de tudo, deverá estar envolvido nos movimentos e nas lutas justas e necessárias aos educadores.

Questão 3: Você considera importante o Supervisor Pedagógico acompanhar o trabalho dos professores? Por quê?

“Sim. A supervisora acredita que o acompanhamento do trabalho pedagógico aos professores é de suma importância, pois contribui para a efetivação do ensino-aprendizagem de qualidade” (entrevistada).

Dentro dessa perspectiva, Medina (1997, p. 32) afirma que

[...] a ação do supervisor com o professor configura-se numa parceria na qual ambos, politicamente, tem posições definidas com base nas quais refletem, criticam e indagam a respeito de seus desempenhos como profissionais que trabalham numa instituição social chamada escola, e em nível curricular específico.

Diante do exposto, percebe-se que esse profissional tem de ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e educadores, tendo de se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre a sua prática.

Questão 4: Há na escola o diálogo entre supervisor pedagógico e diretor em relação aos diferentes setores da escola?

“Sim. Acontece a interação entre setor administrativo da escola e o pedagógico. Tanto a diretora tem de conhecer a parte pedagógica, quanto o supervisor conhecer a parte administrativa, para que tudo aconteça mais uniforme e sem atropelos, de acordo com as necessidades” (entrevistada).

Diante disso, o necessário envolvimento da supervisão com o processo de gestão escolar caracteriza o elemento administrativo do seu trabalho. O termo “gestão” é entendido pela autora Alonso (2007, p. 176) como,

Todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos os propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquemas rígidos de ação, permitindo alterações sempre que necessário.

Assim concebida, a gestão implica desconcentração de poder e cria possibilidades de participação, adequadas a cada situação, e o supervisor, por sua importante contribuição pedagógica, torna-se elemento fundamental nesse processo.

Questão 5: Como acontece o acompanhamento dos alunos na escola?

De acordo com a supervisora, nessa escola, o desempenho é registrado em gráficos para que o supervisor possa acompanhar o processo de ensino-aprendizagem e traçar o seu trabalho. São oferecidos para todos os alunos, plantão de reforço em diversas disciplinas e a recuperação acontece de forma paralela ao término de cada trimestre.

Rangel (2007, p. 92) acrescenta que a “avaliação é ponto sensível, ‘nevrálgico’ do processo de ensino-aprendizagem”. Embora o conhecimento sobre avaliação esteja suscitando, com frequência, problemas de pesquisa, apesar das teorias com as quais têm se procurado elucidar problemas, em vista de procedimentos menos discriminatórios, hierarquizados, seletivos, a complexidade e os impasses permanecem.

Assim, acompanhando o debate que fomenta os avanços teóricos, o supervisor, que tem, concretamente, na prática de sua escola, a vivência das dificuldades, dos desdobramentos pedagógicos e sociais da avaliação pode fazer das experiências objetos de análise e possíveis reformulações de conceitos e condutas. Rangel (2007, p. 92-93) afirma que “supervisionar a recuperação é orientar e coordenar atividades que, em processo, ou seja, no dia-a-dia das aulas, revisem (re)expliquem, (re)exemplifiquem os tópicos do programa nos quais, observando-se as verificações, revelaram-se dificuldades dos alunos”.

Nesse sentido, para que o supervisor pedagógico desenvolva um trabalho de

qualidade carece estar comprometido, principalmente, com o processo de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, a supervisão educacional constitui-se num trabalho profissional que tem o compromisso juntamente com os professores e toda comunidade escolar, de assegurar o desenvolvimento do educando por meio da qualidade do ensino.

4. Considerações finais

O trabalho ora apresentado teve por escopo promover uma reflexão acerca do supervisor pedagógico dentro das instituições de ensino sobre as dificuldades, os desafios e os avanços que se refere à função do referido profissional. Teve em vista os múltiplos aspectos que envolvem a área da supervisão escolar e a crescente preocupação com as formas de atuação deste profissional atualmente faz com que a supervisão esteja voltada tanto para o nível do macrossistema educacional, quanto para o nível de microssistema, deixando de ser função meramente técnica.

É perceptível que a supervisão pedagógica em nível de escola é uma das grandes responsáveis pelo bom desempenho do corpo docente e pelo alcance dos objetivos a que a escola se propõe. Desse modo, a supervisão tem um papel político, pedagógico e de liderança no espaço escolar, e é necessário ressaltar, sem desconsiderar o restante da equipe, que o supervisor escolar deve ser inovador, ousado, criativo e, sobretudo um profissional da educação comprometido com seu grupo de trabalho.

O desafio para o profissional da supervisão escolar é enorme, ele terá de muitas vezes ser um visionário, já que o reflexo de suas ações poderá acontecer talvez no futuro e a construção do educando só será sentida no decorrer dos anos, já que o trabalho de supervisores e professores é feito coletivamente.

Portanto, o supervisor deve oportunizar o desenvolvimento da mentalidade de dialogar, argumentar, expressar, raciocinar e reivindicar do educando, criando condições para que a comunidade escolar seja capaz de enfrentar os desafios e as dificuldades do cotidiano da escola, de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e participativa, por meio do desenvolvimento de uma metodologia de trabalho que possibilite ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

No que se refere ao avanço no trabalho do supervisor pedagógico, constatou-se que a supervisão escolar atual só pode ser justificada em termos de sua relação com a situação ensino-aprendizagem. A supervisão é planejada e dirige a atenção para os fundamentos da educação. Percebe-se, portanto, a partir dos estudos empreendidos, que a supervisão pedagógica focaliza em sua atuação a preocupação constante de atualização, evitando a estagnação do trabalho desse profissional.

Em relação à entrevista feita com a supervisora pedagógica, e a partir da análise realizada, foi possível constatar que a maioria de suas respostas está em consonância com os teóricos citados, mas também que melhorias ainda precisam ser feitas em sua formação/ atuação.

Em face das considerações feitas, faz-se necessário advertir que este trabalho

não teve por pretensão contribuir para soluções definitivas da problemática da pesquisa no que se refere à atuação/função do supervisor pedagógico, mas vislumbrou, sim, ser um ponto de partida para novos estudos, novas descobertas, novas indagações.

Referências

ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor, in: FERREIRA, Naura Syria C. *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

BORSSOI, B. L. O coordenador pedagógico frente aos desafios escolares. *1^o Simpósio Nacional de Educação – XX Semana de Pedagogia*, 2008, Cascavel. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/eventos/2008/5/Artigo%2015.pdf>>. Acesso em: 15 de mar. 2010.

BRASIL. LDB (9.394/96). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica*. Brasília, DF: Senado, 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/l9394.htm>>. Acesso em: 10 de mar. 2010.

BRASIL. Lei n. 12.014, de 6 de agosto de 2009. Altera o art. 61 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. *DOU*, Brasília, DF, de 7 ago. 2009. Disponível em: <[HTTP://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei12.014_2009?Document](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei12.014_2009?Document)>. Acesso em: 30 ago. 2009.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, licenciatura. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, maio 2006.

FERREIRA, N. S. C. (org.). *Supervisão Educacional para uma escola de qualidade da formação à ação*. Tradução Sandra Valenzuela. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2007, cap. 3, p. 69-96.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e Pedagogos Para Que?* 7 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MEDINA, A. S. Supervisor escolar: parceiro político-pedagógico do professor, in: SILVA JR, Celestino Alves da; RANGEL, Mary (org.). *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas: Papirus, 1997, p. 9-35.

NÉRICI, I. G. *Introdução à supervisão escolar*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

NOGUEIRA, Vanessa dos Santos. *O papel do coordenador pedagógico*. Colunista Brasil Escola. Disponível em: <http://pedagogia.brasilecola.com/trabalho-docente/opapel-coordenador-pedagogico.htm>. Acesso em: 20 de maio 2010.

PERES, J. P. *Administração e supervisão em educação*. São Paulo: Atlas, 1977.

RANGEL, M. *Supervisão Pedagógica: um modelo*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1988.

_____. Considerações sobre o papel do supervisor, como especialista em educação, na América Latina, in: SILVA JÚNIOR; RANGEL, M. (org.) *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas: Papirus, 2003.

_____. *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*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007, cap. 3, p. 69-96.

SAVIANI, Demerval. *História das idéias pedagógicas no Brasil*. Campinas: Editora Autores Associados Ltda, 2007.

SILVA JR., C. A. da. Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora, in: SILVA JR, C. A. da; RANGEL, Mary (org.). *Nove olhares sobre a supervisão*. 4 ed. Campinas: Papirus, 1999, p. 91-109.