

# A SUPERVISÃO ESCOLAR COMO LÓCUS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO: A NECESSÁRIA ARTICULAÇÃO ENTRE SABERES, REFLEXÕES E AÇÕES SIGNIFICATIVAS

Antonia Maria Cardoso e Silva  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-ULHT  
[entonymaria@yahoo.com.br](mailto:entonymaria@yahoo.com.br)

**RESUMO:** A supervisão escolar se configura como uma das dimensões de caráter eminentemente importante, requerendo deste profissional saberes que otimizem suas práticas no decurso de suas atividades quando tomadas nos momentos que forem necessários. Nesse sentido, é necessário que os indivíduos que assumem esse trabalho, saibam da complexidade que envolve a área supervisora, como forma de desenvolver um trabalho de qualidade na escola, uma vez que há diversas situações envolvidas no trabalho do supervisor escolar, repercutindo tanto em esferas micro, em termos de ensino-aprendizagem dos alunos, como macro-estruturais, alcançando patamares até mesmo no desenvolvimento potencial da escola como um todo. Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica e análise de conteúdo, no qual fundamentamo-nos em autores como Alarcão (2010), Libâneo (2010) e Lourenço (2009) entre outros. Assim, elencamos enquanto objetivo geral *refletir sobre as dimensões do trabalho do supervisor escolar*, mais especificamente, *elucidar as dimensões do trabalho do supervisor no espaço escola*, bem como *identificar as situações que contribuem para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade do supervisor escolar*. O estudo nos mostrou que a área da supervisão escolar ainda não tem uma devida compreensão das atribuições deste profissional para o progresso da escola, fator este evidenciado também, e, sobretudo, pela ausência de políticas eficazes e valorização dos profissionais supervisores, além do fato de que é preciso uma ressignificação dos saberes e fazeres subjacentes a atuação do supervisor escolar, partindo de sua própria realidade circundante.

**Palavras-chave:** Supervisão escolar. Saberes. Reflexões. Práticas significativas. Desenvolvimento da escola.

## 1 INTRODUÇÃO

O supervisor escolar, como sendo um indivíduo carregado de grandes responsabilidades por desenvolver um trabalho que demanda esforços redobrados na escola, precisa estar continuamente revendo sua prática, e os condicionantes que o levam a decidir sobre os rumos de suas atitudes. Tal premissa, se dá pelo fato de que, os momentos empreendidos em suas ações, geram retornos com uma gama variáveis de situações, atestando o caráter positivo ou negativo do que fora decidido outrora, dependendo dos objetivos previamente elaborados.

Buscando estabelecer aspectos norteadores para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, considera-se necessária uma articulação entre *saberes* – elementos imprescindíveis, configurando-se como a mola propulsora para as demais características que envolvem a atuação supervisora, pois subsidiará outros processos que vão surgindo conforme as necessidades no decurso do seu trabalho –, *reflexões* – uma vez que possibilitará a concatenação de ideias, situando-as nos seus respectivos lugares, de acordo com a viabilidade do que se propõe agir, para uma organização eficaz das decisões e espaços escolares, onde nesta há dimensões oscilatórias entre o melhor a fazer e o não apropriado – bem como e, primordialmente as *ações significativas* – consolidando as dimensões trilhadas processualmente (anteriormente citadas), e que legitima ações com resultados positivos, descartando, portanto, quaisquer improcedências que afetam a atuação do supervisor e que corrobore para o sucesso de seu trabalho.

São os três pré-requisitos básicos, ou seja, saberes, reflexões e ações que dá rumos e visibilidades efetivas diante das inúmeras dimensões que amalgamam as áreas de atuação de diversos profissionais, sobretudo, os da educação. Daí a importância de perscrutar esse trajeto na tentativa de se tornar um diferencial, na constituição de sentidos e significados atribuídos nas ações do supervisor escolar, todavia, adquirindo o *status* de um trabalho significativo.

Buscamos com isso nos questionar acerca do problema *Que saberes e reflexões são necessários para que o supervisor escolar desenvolva ações significativas, de tal forma que seus esforços alcance resultados exitosos, contribuindo para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade na escola?*

As discussões ora evidenciadas nesse artigo, fazem parte de nossos constantes estudos e atuação no campo da supervisão escolar, como também tais estudos estão sendo desenvolvidos na dissertação de mestrado pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-ULHT, mais especificamente, são abordados os contextos que subjazem ao papel do supervisor e suas respectivas atividades.

## **2 EM QUE CONSISTE O TRABALHO DO SUPERVISOR NA ESCOLA?**

Diante das inúmeras atribuições desenvolvidas pelo supervisor escolar, cabe situar algumas para que entendamos os reais propósitos da presença deste profissional no segmento escolar.

Para que o professor desenvolva um trabalho de qualidade, entra em cena o supervisor, analisando como estão sendo desenvolvidas suas práticas educativas, no sentido de oportunizar aos alunos maiores conhecimentos e aprendizagens. Nesse contato travado entre esses dois profissionais, acaba surgindo novos rumos para o aprimoramento de ações que não estejam compatíveis com a realidade escolar, tanto no que se refere ao professor, em que será cobrado quanto ao desempenho do seu trabalho (na criação e cumprimento dos seus planos de aula, desenvolvimento de práticas significativas para/com seu alunado, comprometimento com os horários das atividades escolares e o calendário escolar e outros aspectos necessários) bem como para o supervisor, onde o professor vai trocando experiências e fazendo com que outros olhares sejam criados sobre a cultura dinâmica e incerta da escola. Porém, o trabalho do supervisor escolar não deve ser confundido como controlador absoluto de todas as situações na escola, no sentido de querer barra o que a prática “A” ou prática “B” pretendem fazer, pelo contrário, parte de uma dinâmica flexível e democrática, possibilitando o enriquecimento das atividades desenvolvidas nas diferentes ações, com vistas ao aprimoramento e melhora considerável de algo que não se configura viável para ser desenvolvida nos espaços e dimensões do trabalho escolar.

O supervisor tem ainda como foco analisar como os alunos estão se comportando diante das aulas dos professores, e na própria escola como um todo, desde a entrada à saída dos aprendizes, estabelecendo estratégias que façam com que os mesmos portem-se virtuosamente seguindo os princípios e regimentos da escola, nas

relações interpessoais estabelecidas entre os membros da comunidade escolar, considerando o respeito, os valores e comportamentos de natureza relacional. Nesse sentido, o trabalho deste profissional ganha características que compatibilizam-se com a gestão escolar, entendida aqui como:

[...] todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho de pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho. (LIBÁNEO et al, p.349, 2009).

Com esse pressuposto, partimos do princípio de que atuar numa organização escolar, significa contribuir para a construção de um ambiente justo e democrático, pela via da participação de todos os membros que possam adentrar esse espaço nas atividades ofertadas pela escola, de tal forma, que se configure como um exercício de cidadania, tendo o supervisor como um mediador desse processo articulando-se com os demais profissionais que se encarregam da gestão do espaço educativo.

Quando detectada alguma irregularidade em qualquer âmbito de sua atuação, tem como dever intervir eticamente e encaminhar decisões que venham a modificar a situação encontrada, no sentido de melhorá-la, e conseqüentemente, passar a obter eficácia, dando continuidade ao seu trabalho.

Segundo Lourenço (p.262, 2009) “as atividades exercidas pelo supervisor escolar pode alcançar fatores voltados para as relações entre os alunos, professores, conteúdos, métodos e contexto do ensino”. Dimensões essas, nem sempre consideradas pelo supervisor, pois acaba prendendo-se em atividades específicas por um longo período de tempo deixando as demais ações permeadas por ausências de mudanças que necessitam de sua atuação.

Todo trabalho, por mais simples que seja, necessita de uma reflexão que deve ser empreendida antes de se tomar alguma ação, mesmo que ainda existam pessoas que se apropriam da reflexão sem ter consciência de que a mesma está sendo utilizada. Não é diferente com o supervisor escolar, mas obviamente com um esforço de reflexão necessário e imprescindível. Como suas decisões estão envolta de diversos contextos e pessoas, estruturará mentalmente quais as possíveis soluções para que algum problema encontrado, ou até mesmo em plena atividade de trabalho possa ser exitoso e satisfatório, tanto para si, quanto, e, sobretudo para a escola em sua globalidade.

Assim:

O papel do supervisor é dar um sentido preciso, positivo e consciente à ação da escola, para que esta realmente cumpra suas finalidades, bem como, proporcionar um sentido convergente e integrante no atendimento às transformações sociais, e na utilização das novidades tecnológicas, para que o esforço educacional não seja perdido. (LOURENÇO, p.263, 2009).

Tais características sinalizam o perfil de um profissional que contribui substancialmente no progresso das atividades da escola, das pessoas e das questões que envolvem aspectos de ordem organizacionais e administrativos da escola.

### **3 A SUPERVISÃO ESCOLAR COMO ATUAÇÃO DO PEDAGOGO**

Sabemos que existe um rico campo de atuação do pedagogo, que não se resume somente ao espaço escolar, mas a vários âmbitos como nos apresenta Libâneo (2010).

A supervisão escolar, supervisão pedagógica, supervisão educacional, entre outras terminologias utilizadas por diversos autores, mas com o mesmo propósito com a qual a área condiz, é uma das atuações de natureza do trabalho do pedagogo. Não existe, ou pelo menos não deveria existir uma atuação de supervisão na escola, sem que se considere o trabalho de um profissional competente e com a devida formação preconizada pela lei educacional brasileira.

Segundo a LDB 9.394/96, para atuar como supervisor escolar é preciso que o indivíduo possua formação inicial em Pedagogia, com especialização na área da supervisão escolar. Uma vez que o processo formativo deste profissional lhe permite desenvolver um trabalho adotando os saberes e experiências que lhes são compatíveis, dependendo, sem sombra de dúvidas, de cada pessoa, para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

Uma escola com a presença deste profissional possibilita um maior envolvimento e desenvolvimento de critérios subjacentes ao trabalho de organização do espaço escolar, uma vez que o supervisor atua no trabalho com os professores, com os alunos, e com as funções que compõem o quadro administrativo e da gestão escolar.

Além de desenvolver um trabalho com características relativas a gestão – pois a supervisão também está inserida na equipe gestora – o supervisor também, e, essencialmente acompanha o processo ensino-aprendizagem de forma contínua, buscando contribuir eficazmente para o alcance do sucesso escolar.

#### **4 DESAFIOS A TRILHAR... ALVOS A ACERTAR!**

Por questões historicamente construídas culturalmente na realidade educacional brasileira, a supervisão escolar não tem sido compreendida em seu âmbito realizável e nem vista com bons olhos. Até hoje, muitos preconceitos atrapalham o desenvolvimento de um trabalho eficaz deste profissional na escola. A crítica recai sobre o fato de que atuar como supervisor é querer atrapalhar os outros profissionais em suas atividades, vigiando e evidentemente punindo quando não atende às expectativas almejadas, como se àqueles não precisassem de um olhar aguçado e sistemático sobre o seu trabalho, para melhor ser desenvolvido.

A própria concepção de supervisão foi sendo associada a uma dimensão técnica-profissional, apenas numa vã ideia de que se trata de serviços mecânicos, burocráticos na resolução de negócios administrativos e funcionais da escola. Não se percebe que o trabalho do supervisor é tão importante quanto o do professor, até se equiparando, mas não melhor, nem pior, uma vez que ambos trabalham objetivando o desenvolvimento de uma educação de qualidade e o progresso da escola como um todo.

Infelizmente, por gamas variáveis de situações, sobretudo políticas e ideológicas, a supervisão escolar não tem alcançado um lugar entre as outras áreas de atuação no sistema educacional. Fato este perceptível quando se analisa criticamente a atuação deste profissional no segmento escolar, evidenciando, a ausência do mesmo em algumas escolas da rede pública de ensino, deixando o seu trabalho a cargo de outros que se ocupam das funções de gestão escolar.

Pode até existir outras pessoas que fazem as mesmas atividades que o supervisor realiza, mas não é com a mesma propriedade, uma vez que para trabalhar atuando na supervisão é necessário um profissional com saberes e formações preconizadas pela lei do sistema educacional, pois o supervisor terá um olhar mais diretivo e objetivo sobre a realidade sobre a qual vai atuar.

É preciso considerar o fato de que não somente o profissional munido de sistemas teóricos garantirá um trabalho de qualidade – não querendo negar essa hipótese – mas compreender que as teorias vão sendo construídas no decurso do próprio trabalho desenvolvido pelo supervisor escolar. A escola se torna um lócus aprenditivo, onde vai construindo os seus procedimentos atitudinais, conforme os saberes existentes em seu

cabedal informativo, em que a atuação lhe garantirá, e talvez, em maiores proporções, conhecimentos e habilidades de um trabalho real e concreto.

Alarcão (2010), nos apresenta um olhar mais aprofundado sobre a ação do supervisor escolar, atribuindo uma dimensão que busca vislumbrar seu trabalho como analítico articulando-se ao mesmo tempo com um ato reflexivo que diz respeito a critérios curriculares que devem ser analisados no sistema escolar, e as reais concretizações das ações desenvolvidas na escola pelos indivíduos, em seus respectivos trabalhos. Nesse sentido, cada atuação deve estar permeada por um ato intencional e preestabelecido singularmente, ou seja, quando um professor executa suas atividades na escola, evidentemente suas atitudes precisam estar condizentes com os significados de uma ação que gerará uma reação no segmento escolar, sem a qual não poderia esvair-se de um processo de reflexão e de retornos na aprendizagem do seu aluno, e não simplesmente e, de certo, partindo pra decisões aleatórias sem levar em consideração o compromisso e a competência com uma educação que promova *feedback* na educação escolar.

Outra questão de suma relevância é a interação comunicativa que deve existir entre supervisor e os demais profissionais que atuam na escola. Esse processo comunicacional permite detectar alguns impasses que podem não ser vistos pelo supervisor – quando relativo à natureza do seu trabalho –, e apontada pelo supervisor no que se refere aos demais indivíduos que estejam desenvolvendo seu trabalho e podem como que despercebidamente esquecer de alguma situações empreendida no seu trabalho.

## **5 MATERIAL E MÉTODOS**

Trata-se de uma revisão de literatura, onde utilizou-se o levantamento e seleção de materiais bibliográficos, consultas virtuais, logo em seguida leituras críticas e analíticas e realização de resumos-fichamento e produção escrita do trabalho.

O desenvolvimento deste faz parte de um estudo por ocasião do trabalho de dissertação de mestrado, em processo de construção, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-ULHT, além de estar em consonância com a prática

desenvolvida profissionalmente na área da supervisão escolar na rede de ensino público de Caxias-MA.

## **6 APONTAMENTOS CONCLUSIVOS**

À supervisão escolar cabe ser olhada com mais comprometimento pelo poder público, sobretudo, na criação de concursos, cargos e salários, por exemplo, no sentido de possibilitar a entrada deste profissional no mercado de trabalho, além de contribuir para a sua formação em serviço, para melhorar o seu trabalho e desenvolver ações mais bem estruturadas, situações que repercutirão na organização e progresso da escola.

Os profissionais que atuam como supervisor escolar precisam ser mais atuantes, buscando motivar-se para a busca de conhecimentos que os ajudam a potencializar suas atividades de trabalho, e cobrar do sistema educacional a oportunização de melhorias e valorização de suas funções.

Um dos fatores que fazem com que a área da supervisão fique basicamente numa suposta “obscuridade” é a ausência de cobranças dos próprios profissionais. Estes devem mostrar-se seres políticos, no sentido de uma atuação nos extramuros da sua atuação, abarcando a sociedade como um todo, uma vez que as mudanças também, e, sobretudo, advém de fora, numa perspectiva verticalizante quando se trata de transformações político-educacionais.

Os maiores desafios a serem superados está na superação dos estereótipos que foram construídos erroneamente acerca da supervisão, e isso prejudica os próprios profissionais, pois ainda não encontraram medidas eficazes para contornarem a situação, pois não desenvolveram a sua criticidade, reflexão e atuação para sustentar a sua área, bem como a ineficácia das políticas públicas que desvalorizam esses profissionais, olhando outras áreas como mais promissoras no segmento escolar.

O supervisor escolar precisa conhecer os fundamentos que subjazem a sua área, para poder tecer apontamentos direcionadores ao desenvolver qualquer atividade. É inconcebível qualquer profissional que não entenda como funciona os reais propósitos do seu trabalho, sobretudo do supervisor escolar, onde no seu lugar de atuação está contido num espaço de intersecção com outros profissionais, com saberes e experiências, por ora convergentes por um lado, por outro divergentes, contudo



heterogêneos, mas caminhando com os mesmos ideais. Articulando-se a essa característica suas reflexões devem ser evidenciadas constantemente no percurso de seu trabalho, principalmente quando tomou alguma atitude e não obteve um respaldo com o qual objetivava ter. Uma reflexão que parta de seu próprio contexto de vida, para que não se distancie do mundo concreto e tenha uma efetiva desenvoltura.

Adotando esses pressupostos essenciais, evidentemente seu trabalho será permeado por ações significativas, uma vez que será alicerçado em medidas previamente estabelecidas adquirindo um patamar de significados reais e presentes em seu universo circundante, alcançando êxitos e contribuindo para uma educação de qualidade, como também para o sucesso do trabalho dos outros profissionais, e sobretudo, de uma escola mais possível e democrática.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção questões de nossa época; v.8).

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. OLIVEIRA, J. F. de.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção Docência em Formação/ coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LOURENÇO, Rogério Vieira. **O supervisor escolar e a sua relação com o processo educativo**. Anuário da produção acadêmica docente. Vol.III, nº04, 2009. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anudo/article/viewFile/934/711>. Acesso: 25/11/2011.