

## **SUPERVISÃO ÉTICA E MOTIVADORA: caminhos para as transformações**

Lília Ferreira da Luz, Júlio César de França Dias, Walquíria Pereira da Silva Dias, Joselina Almeida Diniz Cardoso

Faculdade Pitágoras do Maranhão, [liliandaluz@hotmail.com](mailto:liliandaluz@hotmail.com)  
Universidade Federal do Maranhão, [jc\\_geo14@hotmail.com](mailto:jc_geo14@hotmail.com)  
Universidade Federal do Maranhão, [wal\\_ps10@hotmail.com](mailto:wal_ps10@hotmail.com)  
Faculdade Pitágoras do Maranhão, [joselinadiniz@hotmail.com](mailto:joselinadiniz@hotmail.com)

**Resumo:** O sistema educacional ao longo dos anos estabeleceu alguns decretos, leis e parâmetros que resignificaram os objetivos comuns da educação. O papel do supervisor educacional na atualidade requer a prática dos princípios motivacionais e a observação da ética para com os professores e os demais do seu convívio. Esse despertar para os valores reflete o sentimento global da boa convivência social. Para os líderes não bastam os conhecimentos técnicos e metodológicos, faz-se necessário motivar seus liderados e influenciá-los positivamente através dos valores éticos e da dialética, assim como, estimula a coletividade para a troca de saberes, construção de princípios e objetivos comuns que desencadeiam as transformações favoráveis à educação de nossos alunos. Este artigo tem por objetivo ressaltar o desafio atual da supervisão escolar na formação continuada de professores. No entanto para que o trabalho do coordenador pedagógico seja de sucesso, visando o desenvolvimento de suas potencialidades, é imprescindível algumas considerações onde se faz necessário manter um clima de abertura, cordialidade, encorajamento, fortalecer o sentimento grupal; trabalhar com professores, partilhar ideias, estimulando e fortalecendo as lideranças. Os aspectos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho foram análises teóricas e estudos bibliográficos.

**Palavras-chave:** Supervisão. Valores. Prática. Formação Continuada. Professor.

### **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças ao longo da história redimensionaram a prática supervisora. Partindo do caráter tecnicista do julgamento e da imposição, remodelam-se para o controle da quantidade de ensino e do fluxo de informações acerca da capacidade “produtiva” do professor. Na atualidade, submete-se aos interesses globais valorativos, do estímulo a coletividade, a integração e a flexibilidade no comunicar-se com o corpo docente.

Esses conceitos expressam o reconhecimento que se deve ter, em relação ao respeito à humanidade, isto é, pelas pessoas com as quais convivemos. As maneiras utilizadas por esse profissional motivará seus liderados a serem determinantes para essa prática docente. Características como compreensão, autocontrole, assim como capacidade de ouvir, inspirando confiança, completam e ressignificam os saberes teórico-metodológicos e seus objetivos.

A prática metodológica da supervisão escolar em suas especificações e peculiaridades, requer um “olhar” articulativo, que obedeça as políticas educacionais com coerência, aprofundamento científico, acompanhados com a capacidade de observação, análise e soluções de problemas,

sempre na vertente da coletividade, da troca de saberes com a sua equipe de trabalho. Outro fator predominante em sua prática é o conhecimento curricular, com apelo para a interdisciplinaridade de acordo com os parâmetros e diretrizes educacionais.

Nesse sentido, professores e supervisores repensam suas ações. É nessa reflexão coletiva que surgem as metodologias de trabalho inovadoras e eficientes. Essa coletividade e troca de saberes são possíveis à medida que os princípios éticos, valorativos e atitudinais estejam presentes no ambiente escolar. O “supervisor do futuro” prima por sua moral e responsabilidade, influenciando o meio e estimulando assim seus liderados. é tolerante e reflete uma evidente capacidade dialógica e interventiva.

Essas características desencadeiam diversas transformações benéficas ao seu campo de atuação, desarticulando o tradicionalismo e as práticas tecnicistas. A escola é composta por sujeitos pensantes, com diferenciadas emoções e modos de comunicação. Com a humanização do ambiente escolar, busca-se pensamentos críticos e verbalizações de todos que o integram em uma constante readaptação de um mundo em mudança.

## **2 MUDANÇAS HISTÓRICAS DA SUPERVISÃO**

Para entendermos o real objetivo da supervisão, faz-se necessário que conheçamos suas mudanças ao longo da história, chegando ao atual papel e visão necessários ao supervisor na atualidade.

Com a era da industrialização, cria-se o cargo de supervisor, que tinha à sua frente o desafio de melhorar quantitativa e qualitativamente a produção dessas empresas. Direcionando mais tarde para o processo de ensino, estava totalmente voltada para as atividades docentes. Preocupava-se com o currículo e a pesquisa, sendo o facilitador da tomada de decisões, tendo respaldo legal com a reforma Francisco Campos e decreto lei 19.890 de 18/04/1931, deixando de exercer simples fiscalização para o caráter de supervisão, com treinamento de recursos humanos para aprimorar seu trabalho e embasamento formativo em sua prática com os docentes.

Com a criação da Lei de Diretrizes e Bases (LDBEN), tem-se um redirecionamento para a educação na infância, sendo essa mudança explicativa no artigo 52 dessa lei, exigindo-se também a formação em nível superior e assume um caráter controlador da qualidade de ensino, pois, promover sua melhoria era de interesse nacional.

Nos anos 70, assume um caráter de assistência técnico-pedagógica e inspeção administrativa, atuando em todos os níveis do sistema educacional. Seu papel fundamental era informar o corpo docente acerca das diretrizes da Secretaria estadual de Educação, assim como

levar à Secretaria os problemas encontrados nas escolas para serem selecionados, ajudando no fluxo de informações e controle da produtividade do trabalho docente. Essas inovações de caráter assistencial que dizia-se apenas servir para o aumento da qualidade de ensino, viabilizavam também o controle total da classe dominante sobre a educação.

Ferreira (2003, p.71); afirma que:

Como especialista, este supervisor estaria usando a técnica sem contexto, num tipo de setorização que divide, desagrega, enfraquece a escola no seu interior e na relação com o seu entorno, com a conjuntura que a cerca, submetendo-se às 'regras' de interesses da política socioeconômica.

Com essa estratégia mantinha-se o ambiente escolar modelado pelo tecnicismo e o supervisor era o responsável por esse "equilíbrio" em sala de aula, pois práticas inovadoras eram mal vistas pela classe dominante e através de livros didáticos, métodos e técnicas de ensino, estimular uma mentalidade de defesa da ideologia dominante.

Com os anos 80, tem-se em administradores e orientadores diversas críticas que buscavam a extinção do profissional da supervisão nas escolas, porém, essas críticas desencadeiam na concepção de que esse profissional é o mediador em suas peculiaridades da organização e auxílio para um bom funcionamento do fazer pedagógico em sala de aula.

Para Ferreira (2003,p.74)

Desenha-se o supervisor competente, entendendo-se que a competência é, em si, um compromisso com o público, com o social e, portanto, com o político, com a sua etimologia na poli 'cidade', coletividade. É o interesse individualizado, na educação e no seu serviço supervisor.

Ferreira (2003,p.75), nos diz que:

Ao ressignificar e revalorizar a supervisão, reconceitua-se de modo a compreendê-la na sua ação de natureza educativa e, portanto sociopedagógico, no campo didático e curricular do seu trabalho, no seu encaminhamento coordenador.

Essas concepções acentuam-se de forma clara e efetiva a partir dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's), que apresentam a participação, a cooperação, a integração e a flexibilidade, como características do atual profissional da educação, assim, supervisores e educadores, juntos, demonstram comprometimento com a educação, tendo-se na prática supervisora, uma aliada na mediatização desse processo.

### 3 A PRÁTICA DA SUPERVISÃO ESCOLAR

O papel do supervisor em contexto abrangente nos remete às suas especificações e peculiaridades. No campo educacional, esse profissional chega à atualidade com a compreensão da necessidade de possuir um “olhar” articulativo acerca de um conjunto de elementos que envolvem serviços de instâncias intermediárias e centrais do sistema e da política da educação, assim como os aspectos humanos de intermediação do corpo docente nesse processo.

Conforme Silva Júnior; Rangel (1997, p.32):

Assim, o supervisor torna-se parceiro político-pedagógico do professor que contribui para integrar e desintegrar, organizar e desorganizar o pensamento do professor num movimento de participação continuada, no qual os saberes e conhecimentos se confrontam.

No que diz respeito às políticas administrativas e a fixação dos objetivos e metas da supervisão, observam-se ações semelhantes as dos gestores, porém, devido ao contato maior com o corpo docente tem um caráter orientador, levando-se em consideração a reflexão teórica sobre a prática, a troca de experiências, a observação, análise de problemas e soluções comuns, com leitura, debates e pesquisas sobre a prática pedagógica, promovendo momentos de integração na sua equipe de trabalho.

No âmbito peculiar da supervisão, insere-se a observação e articulação do currículo e seus parâmetros legais especificados na resolução nº 2, de 7/4/98, do Conselho Nacional de Educação, que destacam a saúde; a sexualidade; a vida familiar e social; o meio ambiente; o trabalho; a ciência e a tecnologia; a cultura e a linguagem, como essenciais à adequação dos conteúdos curriculares, sendo contextualizados e interdisciplinares. Para isso, o supervisor deve ter pleno conhecimento desses parâmetros e resoluções, deve analisar os programas específicos de cada disciplina, sob uma visão interdisciplinar, planejada e valorativa.

Para o bom andamento desse processo, inicialmente deve-se atentar para a escolha do livro didático, que requer minuciosa análise participativa de toda a equipe docente, observando-se o estado de conhecimento, qualidade de valores, correção e atualização de conceitos, pois esse material deve propiciar conteúdos para o desenvolvimento de habilidades, do raciocínio e da maturação de atitudes e conceitos de vida.

Em seguida, após a instrumentalização com os materiais iniciais de trabalho, a equipe, com a orientação do supervisor, através da elaboração e prática de projetos pedagógicos, em atividades pesquisadas e construídas pelos professores, estabelece uma vertente favorável à organização conjunta de professores e supervisores para uma prática organizada, de caráter construtivista, pois esses projetos envolvem a todo o ambiente escolar e tem sua eficiência pautada em bases teórico-metodológicas pesquisadas por esses profissionais.

Essas pesquisas ocorrem na etapa do planejado, que deve construtivamente ser supervisionado. É onde se evidenciam as atitudes, os conceitos. Ao supervisionar o plano, seja ele de curso, de unidade ou de aula, esse profissional deve garantir aos professores, oportunidades de uma construção coletiva. É o momento de ensino a serem utilizados, pautados em princípios pedagógicos, psicológicos e didáticos para que haja sentido e significado na práxis.

A culminância dessas etapas estrategicamente planejadas e executadas no cotidiano escolar dá-se no processo avaliativo, sendo analisado de forma positiva o professor que focaliza nas suas atividades os níveis de participação e as contribuições trazidas da experiência, do cotidiano dos alunos. No entanto, apesar de todos esses procedimentos avaliativos, alguns alunos não atingem o desenvolvimento necessário à sua aprovação, podendo haver assim uma interferência necessária do supervisor, no auxílio conjunto com os professores acerca das verificações das possíveis dificuldades desses alunos, através de fundamentos teóricos que levem a uma análise crítica das possibilidades de auxílio a esse educando.

### 3.1 Uma Prática Motivadora

Em todos os âmbitos de trabalho, o estudo da motivação nos direcionará às respostas para a compreensão das “forças” que estimulam a perseguir os nossos objetivos. Motivação na etimologia da palavra, deriva do latim, significando motivo ou movimento. O que nos permite compreender o comportamento e suas ações como resultados das metas pré-estabelecidas consciente ou inconscientemente. “Os motivos são os porquês do comportamento, provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.18).

No setor privado, empresários tem percebido que trabalhadores motivados (através de comissões, terapias e elogios) possuem sua autoestima elevada e demonstram mais disposição ao trabalho. Assim, a motivação desenvolve-se no interior do indivíduo e o impulsiona a agir mental e fisicamente, por isso, o indivíduo e o impulsiona a agir mental e fisicamente, por isso, o indivíduo encontra-se disposto a despende esforços para alcançar objetivos. Porém, a desmotivação implica em indivíduos incapazes de superar desafios, quando se faz necessário. A motivação relaciona-se inerentemente ao comportamento humano, por isso está presente em suas atitudes comportamentais, sejam profissionais ou sociais. Para o comportamento humano não existem ações sem motivação.

Ciente dessas informações, o supervisor entende que um corpo docente motivado possui sua autoestima elevada e demonstra mais disposição ao trabalho. Não é raro às vezes em que o supervisor depara-se com a resistência de muitos professores em estado de desmotivação. “Pesquisas do Instituto de Academia de Inteligência no Brasil, concluem que 92% dos professores estão com três ou mais sintomas de estresse e 41% com dez ou mais” (CURY, 2003, p.62). os baixos salários levam o professor a uma dupla jornada de trabalho, onde constantemente depara-se com inúmeros problemas em sala de aula, como a agressividade e a agitação, que prejudicam seu

estado físico e mental. Assim, desmotivado, o professor distancia-se de uma prática dinâmica e eficiente, de seus reais objetivos, pois “um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele despendida e por estar dirigido para um ‘objetivo’ ou ‘meta’.” (BRACHIROLI, 1990, p.90).

O primeiro passo para uma supervisão motivadora é o reconhecimento de que além das funções técnicas de liderança, análise dos programas e métodos de ensino, supervisão de planejamento, avaliações, projetos pedagógicos e escolhas de livros didáticos, o supervisor precisa de gostar de conviver com os professores e demais funcionários, ter a capacidade de compreender as pessoas com as quais trabalha, colocar-se no lugar do professor, ser uma pessoa com capacidade de autocontrole, ser discreta e ponderada, estar disponível a ouvir e inspirar confiança.

Tais considerações derivam do pressuposto que sem a observação desses fatores não poderão ser alcançadas as metas da supervisão, pois, ao considerar a valorização, construção e a troca de saberes quando trata-se das relações humanas, rompem-se as barreiras da resistência. Nós, enquanto supervisores devemos desenvolver com os professores e não para os professores, pois, ambos estão indissoluvelmente ligados no processo educativo.

Daí a necessidade de conciliar os interesses dos professores com os da escola e criar condições para que sejam alcançados seus objetivos. A partir dessa constatação, a ação do supervisor pode ser enriquecida com a participação, colaboração e opinião de professores motivados, comprometidos, dinâmicos e éticos.

### 3.2 Uma Prática Ética

As características do profissional do futuro vão além das competências teóricas, elas perpassam cada vez mais por valores, atitudes e engajamento. Hoje prima-se mais pela capacidade de análise de situações e capacidade dialética de reverter cada uma delas. A excelência técnica e a disciplina são apenas princípios característicos necessários a conquista de um espaço no mercado de trabalho, a permanência, porém, depende desses valores.

Sendo, assim, um supervisor que está sempre se questionando sobre que atitude tomar, que leva em conta a moral e a responsabilidade e não apenas os lucros que poderá ter, destaca-se exatamente por essas características, além disso, seu conhecimento acerca das regras e leis torna-se benéfico, quando preocupa-se com o todo, com o crescimento da coletividade.

Alves, (1984, p.84), evidencia que:

Se isto é verdade, a estratégia democrática da prática supervisora exige que o supervisor se relacione com o diretor, o professor ou com o aluno, numa situação dialogal em que ouça e seja ouvido [...] como educador, o supervisor, o supervisor terá que ser autêntico, sabendo



comunicar sua autenticidade e estando pronto para encontrar-se com a autenticidade dos outros.

Esse profissional que pensa e influencia seu meio, em ações que burlam por vezes atitudes antiéticas, mas que levam a obtenção do respeito e estimulam com seus atos a responsabilidade e o compromisso de seus liderados. Questões como simpatia e tolerância são “garimpadas” em uma sociedade individualista e insensível aos interesses do outro, são virtudes que além de facilitar a convivência e as decisões em prol do bem comum, refletem a capacidade dialógica e interventiva do profissional na atualidade.

O supervisor ético evidencia-se no tratar diário e direto com as pessoas, que esperam por respeito às suas diferenças, tão próprias de cada ser humano. É um tema presente em todos os setores e trata-se no campo educacional, essencialmente da formação de consciências cidadãs. O “clima” valorativo deve ser constante no ambiente escolar, onde, juntos supervisores e professores podem elaborar recursos e projetos que incluam nos conteúdos temas éticos, valorativos. Os limites éticos, portanto, formam-se em conhecimentos e valores requeridos pela vida, aproximam e articulam os interesses das pessoas do coletivo de que faz parte e opõem-se à indiferença e ao egoísmo descontextualizado dos projetos coletivos por serem integradores.

Considerando-se a importância de ampliar as restrições dos espaços de ser, viver e conviver e os conhecimentos e valores requeridos pela vida assim como, a convivência na sociedade, que ocorrem pelas relações e instituições sociais das quais faz parte a escola, conclui-se que a formação ética é uma das alternativas e uma das respostas possíveis de educação aos apelos do tempo atual. Essa resposta insere-se no princípio da liberdade e escolha do ser humano, para a vida pessoal e social de melhor qualidade. A supervisão depende desses conhecimentos e práticas para uma reação transformadora.

#### **4 CONHECER PARA TRANSFORMAR**

No momento histórico em que estamos vivendo, todos nós nos julgamos no direito de influir na determinação de nosso destino e a escola não pode ficar à parte dessas transformações. O supervisor pedagógico pode estar contribuindo no sentido de provocar inovações, desconstruindo paradigmas tradicionalistas ineficazes e buscar na discussão com os professores e demais funcionários a dinamização em constantes reflexões sobre essa práxis.

Entender a equipe de trabalho que lideramos como sujeito pensante, agente, com emoções e modos de comunicação diferenciados, é entender-se enquanto mediador de objetivos, que

transforma-se enquanto transforma o ambiente e objetiva-se enquanto interage por meio dos significados. É nesse momento que ocorrem constantes trocas, que refletem os valores da socialização, em um processo transformador da prática no ambiente escolar. Cabe nesses aspectos a leitura e a releitura dos quatro pilares que devem mover a educação: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser. (DELORS, 2006).

O verdadeiro conhecimento é a compreensão do mundo, é o despertar da curiosidade intelectual. Para o supervisor, é desafiante e prazeroso colocar-se como agente instigador dessa concepção de valor no ambiente escolar, como divulgador da “inesgotável fonte” que é o conhecimento e que, ambos, professores e supervisores através de atividades prazerosas, transmitem e recebem nesse mutualismo do conhecimento. Nesse sentido, o supervisor interage nas discussões com sua equipe de trabalho, recebendo novas aprendizagens, em um constante ciclo de conhecimento científico.

Um outro papel da escola que deve ser considerado são as competências. Deve-se entender que o aprender a fazer disseminado por Delors, nos remete à descoberta de uma formação que prepara o cidadão para a vida e para a adaptação no mercado de trabalho, pois torna-se alienante desvincular-se desses objetivos, assim, a cidadania crítica e consciente nos torna mais competitivos e preparados.

Esse trabalho e essa cidadania devem ser estimulados no ambiente escolar, atrelados a concepção de que devemos aprender a conviver uns com os outros. Gestores, supervisores, professores, alunos e demais funcionários são os principais responsáveis pela materialização dessa vertente, pois, a exemplificação através de uma convivência pacífica, dialógica e equilibrada, dará ao professor subsídios à prática de estimular em seus alunos, a socialização e os valores sociais (respeito, ética, cordialidade, gentileza, entre outros).

O terceiro e último, mas não menos importante é o aprender a ser, que trata da identidade, isto é, do desenvolvimento integral do ser humano. Nesse contexto o ser humano deve ser preparado para elaborar pensamentos autônomos e críticos para formar seus próprios juízo de valor, de modo a poder decidir por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida. Ao entender que o aluno é o objetivo principal de sua prática, o supervisor deve apossar-se desses conhecimentos no sentido de que ambos, professores e supervisores, estejam contribuindo, cada qual na sua especificidade, para a disseminação dessas concepções de sala de aula.

É relevante que estejamos propensos às descobertas e compreensões de novos saberes, para uma constante readaptação do mundo. Esses saberes serão nossos instrumentos de transformação, isto é, o ponto de partida para uma prática inovadora, não passiva, valorativa e emancipada, essas atitudes certamente influenciarão no modo de pensar e agir dos professores. Assim como, na integração harmônica desses profissionais.





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se então, que é através do comprometimento com a educação, a partir da análise e compreensão dos parâmetros, que o supervisor concilia os seus interesses com os dos professores, através da elaboração de projetos pedagógicos e outras atividades mediatizadas por esse profissionais. A formação continuada leva a transposição da teoria para a prática escolar; resumidamente algumas características de um bom coordenador pedagógico, auxiliador, orientador, integrador, dinâmico, acessível, eficiente, capaz, produtivo, apoiador, inovador, cooperativo, facilitador, criativo, interessado, seguro, incentivador, atencioso, atualizado, com o conhecimento e amigo. Tais capacidades refere-se a possibilidade de inserção como parte relevante para o pleno desenvolvimento participativo e coletivo no ensino aprendizagem no espaço escolar.

No trato direto com os professores, expressa respeito às diferenças e à individualidade, promove interação e dissemina a formação de consciências cidadãs. Para tal, faz-se necessário o aprofundamento no conhecimento de novos saberes que revelam os valores como necessários às articulações, práticas e convivência no processo educativo, com o sentido de contribuir na construção e cumprimento do projeto político pedagógico da escola, também promover a melhoria no processo ensino aprendizagem no resgate de valores no desempenho do professor como transformador das práticas pedagógicas, em um ambiente harmônico, motivado e ético na busca de um ensino de qualidade.

## 6 REFERÊNCIAS

BRACHIOROLI, Elaine Maria. **Psicologia geral**. 9. Ed. Porto Alegre: vozes, 1990.

CURY, Augusto. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. 21. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade: da formação à ação**. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, H. **Psicologia para administradores**. 11. Ed. São Paulo: E.P.U, 1996.



SILVA JUNIOR, Celestino Alves da; RANGEL, Mary. (Coords). **Novos olhares sobre a supervisão**. 8. Ed. São Paulo: Papyrus, 1997.