

SUPERVISÃO ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE O ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO DOS PROFESSORES EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE (PB)

Edna Câmara Monteiro¹
UVA/UNAVIDA
edna_9909@hotmail.com

Moizés Franco Ferreira²
PMCG/PB
moizesfranco@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo apresenta uma pesquisa empírica que buscou respostas para os seguintes questionamentos: como se dá o acompanhamento pedagógico dos professores por parte do supervisor escolar na rede municipal de ensino de Campina Grande (PB) e o que pensam os professores sobre a prática pedagógica do supervisor escolar? Para responder a esses questionamentos elencamos como objetivo geral: Discutir o papel da supervisão escolar em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande (PB) e como esta contribui para o acompanhamento pedagógico aos professores. Como objetivos específicos elencamos os seguintes: Identificar como se dá o acompanhamento do supervisor aos professores e como este contribui para prática pedagógica; analisar a atuação da supervisão escolar e a relação desta com os resultados do processo ensino-aprendizagem; Verificar como se dá a relação professor/supervisor e como esta contribui para prática pedagógica. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, com enfoque numa abordagem descritiva e analítica, para qual recorreremos a fontes bibliográficas e à pesquisa empírica que apontou para uma prática de supervisão comprometida com o acompanhamento pedagógico do professor e com o trabalho coletivo, que em conjunto com a gestão, busca o desenvolvimento da aprendizagem, com um olhar diferenciado e reflexivo sobre seus afazeres, colaborando, para potencializar resultados, buscar problematizar questões e minimizar possíveis intempéries que possam vir a ocorrer nas relações docente-discente, professor-supervisor, gestão-professor, ensino-aprendizagem.

Palavras chave: Supervisor, professor, acompanhamento pedagógico, aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Embora o contexto educacional tenha passado por várias transformações no decorrer dos anos, nos dias atuais a Escola ainda vivencia certos paradigmas e/ou concepções tradicionais em sua prática pedagógica, que acabam interferindo no processo ensino

¹ Mestre em Educação (UEPB); Pedagoga e Psicóloga pela UEPB; Especialista em Gestão Educacional e Educação de Jovens e Adultos pela UFPB e em Recursos Humanos pela UFPE. Professora do curso de Pedagogia da UVA/UNAVIDA; Coordenadora Pedagógica e Gestora Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campina Grande (PB).

² Pedagogia (UNINTER); Licenciado em Química (UEPB); Professor Polivalente do Colégio Santa Terezinha; Secretário escolar da PMCG/PB).

aprendizagem e por consequência nos resultados obtidos na aprendizagem dos alunos. Um desses dilemas diz a respeito à concepção de supervisão escolar e acompanhamento pedagógico do professor. Pode-se dizer que o supervisor educacional é concebido como um “fiscal”, um “investigador”, que determina o que pode e/ou que deve ser feito. Tal situação pode levar o professor se sentir desamparado, desprovido de auxílio, de trocas de experiências e/ou vivências, interpretando a presença do supervisor como um incômodo.

Por outro lado o trabalho da Supervisão escolar, que com a gestão da escola e demais técnicos, assume o papel de liderança pedagógica, visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem, assumindo múltiplas funções que envolvem a orientação, o acompanhamento, a avaliação e reorientação do processo educacional e práticas pedagógicas no contexto escolar. Neste contexto, o trabalho da Supervisão visa, como produto a orientação do professor e promoção da formação continuada destes na escola, buscando o desenvolvimento pleno de suas potencialidades e práticas pedagógicas comprometidas com a aprendizagem dos alunos.

Diante deste quadro, questionamos como se dá o acompanhamento pedagógico dos professores por parte do supervisor na rede municipal de ensino de Campina Grande (PB) e o que pensam os professores sobre a prática pedagógica do supervisor? Para responder a esses questionamentos elencamos como objetivo geral: Discutir o papel da supervisão escolar em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande (PB) e como esta contribui para o acompanhamento pedagógico aos professores. Como objetivos específicos elencamos os seguintes: Identificar como se dá o acompanhamento do supervisor aos professores e como este contribui para prática pedagógica; analisar a atuação da supervisão escolar e a relação desta com os resultados do processo ensino-aprendizagem; Verificar como se dá a relação professor/supervisor e como esta contribui para prática pedagógica.

METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, com enfoque numa abordagem descritiva e analítica, para qual recorreremos a fontes bibliográficas e à pesquisa empírica. A abordagem qualitativa nos permitiu interpretar os fatos que fazem parte da dinâmica do ambiente estudado, traduzindo as percepções dos atores envolvidos no contexto analisado pelos pesquisadores.

Nesse sentido, Pfaff e Weller (2010), afirmam que a pesquisa qualitativa dá uma atenção especial ao mundo do sujeito e aos significados por ele atribuídos às suas experiências cotidianas, às interações sociais, que possibilitam compreender e interpretar a realidade, aos

conhecimentos tácitos e às práticas cotidianas que formam as condutas dos atores sociais. Para esses autores a abordagem qualitativa, defende uma visão holística dos fenômenos, isto é, que leve em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas. A opção pela abordagem qualitativa se deu pelo fato de ser esta uma possibilidade de proporcionar um melhor esclarecimento de fatos, concepções e situações nas diferentes práticas desenvolvidas no cotidiano da escola

A pesquisa de campo foi realizada em uma escola da Rede Municipal de Campina Grande (PB), localizada na zona urbana da cidade, no período de abril a junho de 2019. Os dados foram coletados por meio da observação participante e de questionário semiestruturado. A observação direta, com o uso de um roteiro de observação, segundo Ludke e André (1986) permite que o observador acompanhe in loco as experiências diárias dos sujeitos, compreendendo o significado que estes atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações. Os dados obtidos nessas observações foram complementados por informações coletadas em momentos de reflexão juntos as professoras da sala regular. Os sujeitos da pesquisa, foram dez professores de turmas da Educação infantil ao 5º ano, supervisora e gestora da escola, lócus da pesquisa.

Por meio das observações participantes acompanhamos as interações entre as professoras, supervisora e gestão da escola. Assim, focamos nos momentos de planejamento durante as horas departamentais e nos acompanhamentos semanais e individuais as professoras.

Assim, o trabalho está organizado a partir de dois momentos. No primeiro momento apresentamos uma pesquisa bibliográfica, onde buscamos compreender e refletir sobre a evolução do conceito de supervisão de ensino, como também, identificamos quais funções compete a este profissional no processo de ensino. No segundo momento, amparado por uma análise dos resultados obtidos pela pesquisa empírica, buscamos compreender como se dá a atuação do supervisor educacional no contexto de uma escola da Rede municipal de ensino e como este realiza o acompanhamento ao professor.

O PAPEL DO SUPERVISOR DE ENSINO NO ACOMPANHAMENTO DA ESCOLA

A priori, a ideia de supervisão esteve associada por longo período, ao sentimento de fiscalização, inspeção e autoritarismo. Todavia, com a evolução da educação como ciência, o mencionado vocábulo passou a ser mais bem interpretado. Do ponto de vista etimológico da palavra “supervisionar” traz relação com dirigir ou orientar em plano superior; superintender, supervisionar (FERREIRA, 1993, p. 520). Sob esse prisma, Nérici (1974, p. 29), coloca que

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

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”.

No século XX, a supervisão começa a enfatizar métodos para verificação do rendimento escolar e a estruturação de padrões comportamentais com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino. Conforme Rolla (2006), a data de 1931 foi o primeiro registro legal sobre a atuação do Supervisor Escolar no Brasil. Neste período estes profissionais executavam as normas ‘prescritas’ pelos órgãos superiores, e eram chamados de ‘orientadores pedagógicos’ ou ‘orientadores de escola’, tendo como função básica à inspeção (ANJOS, 1988).

A orientação Educacional e a supervisão Educacional ganharam força institucional nos anos setenta, quando a Orientação é obrigada e a supervisão Educacional sugerida pela Lei 5692/71.

Ambas cumpriram o papel ideológico e controlador que lhes foi encomendado. Ambas contribuíram para a parcialização da prática docente: Art.10: Será instituída obrigatoriamente a Orientação Educacional, incluindo aconselhamento vocacional, em cooperação com os professores, a família, e a comunidade (BRASIL, 1971).

A supervisão Educacional da atualidade tem um papel fundamental no processo de ensino/aprendizagem, pois o contexto educacional passa a exigir deste profissional que passe a atuar não mais como fiscalizador apenas, mas como um facilitador do processo ensino/aprendizagem, interagindo de maneira segura com toda a comunidade escolar.

De acordo com Cunha (2009) a visão atual de supervisão escolar envolve uma ação supervisora, que exerce as atribuições de coordenação, supervisão pedagógica e avaliação, tornando-se de suma importância para prática pedagógica, pois envolve toda a organização escolar e pedagógica da escola. O supervisor ainda, é o responsável pelo processo de formação continuada dos professores, o planejamento e execução de ações e projetos em consonância com a realidade e necessidades dos alunos. Desta forma podemos compreender que o supervisor escolar está implicado com as práticas participativas e de envolvimento de toda a comunidade escolar. Nesse sentido, Rangel (1988, p. 13) afirma que a atuação do supervisor educacional envolve “um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem”.

A supervisão escolar é entendida como um processo dinâmico, contínuo e sistemático. O supervisor é um dos principais líderes do processo educativo, ou seja, é um dos grandes responsáveis pela melhoria do processo ensino-aprendizagem. Pode-se afirmar que o supervisor é concebido como um profissional que tem a função de “orientar e de dar assistência” aos

educadores mediante todos os aspectos, sejam educacionais, pedagógicos, como também sociais. O papel primordial do supervisor escolar é o de ser o mediador e colaborador das atividades educativas desenvolvidas pelo professor. O supervisor é aquele que orienta, aprende e ensina, tornando-se um parceiro no processo educativo.

Entretanto, observa-se, muitas vezes, que este profissional exerce apenas a função de cuidar da escola, seja no aspecto organizacional, administrativo ou gerencial, mas, além destas citadas anteriormente, a ação do supervisor não se limita à tarefa de ser um “gerente”, mas também requer uma liderança pedagógica. Assim, é imprescindível que o supervisor saiba articular o administrativo com o pedagógico, como bem afirma Vieira (2000), o supervisor pedagógico deve acompanhar a prática dos docentes de maneira que os ajudem a se tornarem os supervisores da sua própria prática, ambos em constante interação, diálogo e troca de experiências, para que possam assim, contribuir para um processo de ensino e aprendizagem significativo e contextualizado.

De acordo com Nérici (1974), a atuação do supervisor escolar se desenvolve por meio de três etapas: planejamento, acompanhamento e controle. O planejamento é o ato de elaborar um “roteiro” de tudo que será realizado no período letivo, seja semestral ou anual. É necessário dizer que planejar significa analisar uma dada realidade, refletir sobre as condições existentes, e prever as formas alternativas de ação para superar as dificuldades buscando alcançar os objetivos propostos. Este planejamento deve ser composto por um conteúdo objetivo e flexível, para que possa ser ajustado com as necessidades que surgirem no cotidiano escolar. Alguns aspectos relevantes deste planejamento, como lembra Nérici (1974), são: determinar ou reformular o currículo, organizar o calendário escolar, prever diversos tipos de reuniões, prever cooperação na elaboração dos planos de ensino e das normas de verificação e avaliação da aprendizagem, refletir sobre a vida disciplinar da escola, levantamento da realidade dos alunos e do meio, selecionar métodos e técnicas de supervisão contextualizadas, dentre outras.

Com o decorrer do tempo, percebe-se que a função do supervisor escolar sofreu diversas mudanças significativas, passando por distintos perfis, tais como o de fiscalizador, controlador espontâneo, inspetor e atualmente, tem-se a visão do supervisor como parceiro e companheiro do trabalho pedagógico. A função primordial é de orientar para a ação educativa abrangente, dentro dos princípios legais e de formação integral numa perspectiva de resolução de problemas e atendimento às reais necessidades da escola e se houver dedicação ao trabalho em grupo.

A resignificação do papel da supervisão escolar

Atualmente a supervisão escolar passa por um processo de ressignificação que vem ocorrendo com o passar do tempo, aponta uma mudança de paradigma: (...) uma vez que a supervisão perde o seu caráter normativo, prescritivo, para tornar-se uma ação crítico-reflexiva junto ao professor.

Mudando as funções, mudam as ações e a forma de interagir, de criar condições de trabalho, a própria forma de perceber a relação a ser estabelecida com os professores. Com o objetivo de efetivar uma nova prática Supervisora que, além de criar condições para que ocorra a ação-reflexão-ação dos professores, sejam revistas as concepções que embasam as práticas pedagógicas, Alonso (2003, 179- 180) propõe que uma importante função para o supervisor é promover o trabalho coletivo entre professores estimulando as lideranças e mantendo um clima de cordialidade, propondo novos caminhos e outras alternativas.

Coloca-se, desta forma, um desafio ainda mais complexo ao supervisor escolar, pois não é suficiente controlar a burocracia, o cumprimento das regras escolares, verificar se os conteúdos estão sendo desenvolvidos, mas, sim, constituir-se como líder educacional. Profissional que deve responsabilizar-se e comprometer-se não apenas com a organização do trabalho pedagógico desenvolvido na escola, mas principalmente com a aprendizagem e o crescimento dos professores por ele liderados atue como um coordenador pedagógico, função de natureza integradora e orientadora baseada nas trocas de conhecimentos.

Com foco na organização escolar, o supervisor contribui com a gestão da educação, participando do planejamento, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico. Dotado de uma visão crítica e construtiva, o supervisor escolar, exsurge como um agente de mudanças, mediador e interlocutor. O profissional em comento exerce sobre o desenvolvimento da escola uma constante avaliação, onde, além de analisar e planejar o currículo escolar participa da formação humana no processo educacional, orientando para a cidadania e ampliação da concepção pedagógica, posto que, trata-se de uma produção cultural.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na realização da pesquisa empírica optamos por utilizar um questionário pela praticidade na aplicação e por uma maior facilidade de aceitação por parte dos sujeitos da pesquisa, professores. Aplicamos com 10 professores de uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande/PB.

Inicialmente indagamos os professores a respeito da contribuição da supervisão escolar para o trabalho do professor em sala de aula. Todos os professores responderam que o trabalho

da supervisão escolar é muito importante para a prática pedagógica na escola. Os professores compreendem que o acompanhamento do supervisor é essencial na garantia de direito de aprendizagem dos alunos, pois este durante seu acompanhamento do professor pode observar dificuldades, identificar problemas e junto com o professor montar estratégias para vencê-las.

Perguntamos aos professores como acontece o acompanhamento do supervisor, a frequência e este acompanhamento satisfaz as necessidades. Os professores responderam que o acompanhamento é semanal, sempre durante as aulas de educação física e que nesses momentos a supervisora observa o planejamento semanal, sugere mudanças ou estratégias para desenvolver determinados conteúdos, tira dúvidas e escuta sobre as dificuldades enfrentadas pelo professor com relação a dificuldade de alguns alunos. Também relataram que a supervisora acompanha o preenchimento dos diários, fazendo observações e orientando, quando necessário. Apontaram, ainda, que todo o processo de avaliação diagnóstica e levantamento dos níveis e dificuldades dos alunos é feito com o acompanhamento da supervisora.

Quando indagamos sobre a relação professor/supervisão na escola. Estas informaram que prevalece um clima de cordialidade e profissionalismo. Duas professoras relataram que, no início do ano letivo, com a chegada de uma nova supervisora teve um pouco de resistência, já que todos estavam acostumados com a supervisora que já acompanhava há algum tempo. Porém essa resistência tem sido vencida pela insistência e muito diálogo por parte da gestão e da atual supervisora.

As professoras relataram em suas falas que uma dificuldade significativa em relação a supervisão é o fato da supervisora atender apenas o turno da tarde e três dias por semana, o que deixa o tempo bem reduzido para o acompanhamento da rotina diária. Todas ressaltaram a importância de se ter a supervisora presente diariamente na escola, pois isso permitiria uma melhor assistência ao professor e um melhor acompanhamento desta do processo ensino aprendizagem. Em relação as facilidades as professoras destacaram o fato da escola ser pequena, o que favorece um trabalho em equipe, bem como a interação e o apoio da gestão no fazer pedagógico. A gestora, junto com a supervisora compõem uma dupla que fortalece a dimensão pedagógica.

Ao indagarmos sobre a importância do trabalho do supervisor para a escola, Inicialmente, as professoras falaram sobre a importância da Supervisão para a escola e suas práticas em particular. Consideram o importante, pois o supervisor acompanha o desenvolvimento pedagógico, coordena o processo de construção coletiva, orienta e assiste a professora nos momentos de dificuldades, apresentando novas ideias, procurando melhorar a qualificação dos professores, além de acompanhar o desenvolvimento e progresso de cada

turma. Nesse sentido, Freitas (2001, p. 204) sugere que o supervisor deve estar comprometido com a reflexão e permanente reconstrução de sua prática profissional, tendo em vista a superação da ênfase administrativo-burocrática ou técnico pragmática para constituir-se como articulador necessário à gestão do trabalho pedagógico.

A pesquisa empírica nos deu uma visão sobre o olhar dos professores para a supervisão escola, nos fazendo perceber uma visão crítica nos discursos dos professores a respeito da importância e do papel desempenhado pela Supervisora na escola. Nos leva a perceber uma que o supervisor nesta escola é concebido como um profissional responsável não só pela fiscalização do trabalho dos professores, mas pelo acompanhamento pedagógico e solução das dificuldades dos alunos em adaptarem-se às normas e determinações da escola e em sala de aula, organização de eventos, acompanhamento de projetos, entre outras atividades da escola.

Das análises das falas das professoras podemos identificar uma concepção do profissional Supervisor como um técnico especializado a quem compete resolver todos os problemas da escola, principalmente os apresentados em sala de aula pelos alunos. Não existe uma clara intenção de se colocarem à disposição em trabalhar juntamente com a Supervisão na elaboração de um trabalho coletivo. Nesse sentido, Carvalho (1989), afirma que a ação supervisora no contexto escolar é decisiva na promoção de um trabalho coletivo em busca da superação das dificuldades, do conhecimento de seus limites para poder superá-los e do favorecimento do intercâmbio entre supervisor ou coordenador, professores e demais pessoas do complexo ou da unidade escolar, fazendo com que a ação desencadeada incida na e com a pessoa do professor.

Perguntamos a gestora da escola como se dá o acompanhamento da supervisão escolar ao professor e como este contribui para o processo ensino aprendizagem na escola, esta nos relatou que o acompanhamento da supervisora acontece semanalmente durante as horas departamentais, onde esta coordena o planejamento da rotina pedagógica de cada professor, contribui para seleção de conteúdos e habilidades a serem desenvolvidas em cada turma. A gestora relatou que cabe ao supervisor: coordenar e organizar os trabalhos de forma coletiva na escola; prestar orientação e assistência aos professores (fornecendo aos docentes sugestões de materiais assim como novas metodologias no intuito de melhorar a prática pedagógica); acompanhar o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola e o trabalho do professor junto ao aluno, auxiliando em situações adversas; planejamento de atividades pedagógicas e projetos da escola; realização de reuniões pedagógicas de formação e informação, quando necessário; verificação de diários de classe, registro de atividades, relatórios e controle da infrequência escolar (Em parceria com a gestão); elaboração de programações de eventos e

mostra pedagógica; acompanhamento dos níveis de leitura e escrita de todas as turmas bimestralmente; visitas e observação de aulas, com devolutiva formativa para o professor; organização do conselho de classe; entre outras funções. A gestora ressaltou que o trabalho da supervisão escolar é imprescindível para o bom desenvolvimento das práticas pedagógicas na escola. Nesse sentido, supervisora e gestora trabalham em equipe, formando a dupla gestora da escola.

A supervisora escolar que atende a escola lócus da pesquisa, trabalha na escola três tardes, pois divide sua carga horaria com outra escola da rede. Quando indagada sobre quais seriam as principais dificuldades ou entraves na ação da supervisão escolar, Esta nos relatou que as principais dificuldades são: o baixo conhecimento por parte dos professores sobre a função do supervisor escolar e a grande quantidade de problemas para o tempo que fica à disposição da escola. Outro fator apontado pela mesma como uma dificuldade é resistência de alguns professores em relação à participação do supervisor na observação de sala de aula. O professor ainda sente-se vigiado e não costuma receber bem esses momentos de observação, apesar de ser explicado que esta não é realizada no sentido de vigiar ou repreender o professor, mas sim como forma de contribuir com sua prática, discutindo sugestões e estratégias que visem atender melhor às necessidades de cada turma.

Nos momentos de planejamento coletivo a figura do supervisor é bem mais aceita e os professores tendem a receber melhor sugestões e orientações. Portanto, ainda consiste em um grande desafio a prática de observação de sala de aula como forma de perceber as dificuldades sentidas pelo professor, escolher as estratégias formativas que melhor se adequam à sua personalidade bem como aos seus conhecimentos, e estabelecer com ele uma relação favorável à aprendizagem, em sua grande maioria, ainda são bastante resistentes a essa prática. Fato que dificulta o desempenho da função do supervisor escolar, já que como afirma Alarcão (2004) é necessário definir e desenvolver um plano de ação, definir estratégias e procedimentos, analisar e colmatar as adversidades surgidas, para posteriormente refletir e avaliar a prática educativa.

A supervisora ressaltou, ainda a importância das horas departamentais para o desenvolvimento de seu trabalho de acompanhamento do fazer pedagógico dos professores. Quando essas horas departamentais não eram cobradas na rotina pedagógica da escola, as dificuldades eram maiores e o trabalho ficava muito fragmentado e superficial. Atualmente a supervisão consegue sentar com o professor para planejar as ações pedagógicas, discutir as dificuldades e buscar estratégias e soluções de enfrentamento das mesmas. A formatação do novo acompanhamento, onde supervisão e gestão formam a dupla gestora e esta acompanha todo o fazer pedagógico da escola, montando planos de ação, definindo metas e estratégias para

melhorar o rendimento dos alunos tem fortalecido o trabalho da supervisão e permitindo um melhor acompanhamento do professor, por consequência os resultados no desenvolvimento das turmas são evidentemente positivos na escola.

De maneira geral, foi possível apreender que a supervisão escolar assume uma função fundamental e necessária dentro da realidade escolar, pois auxilia os professores e apoia também a gestão da escola, uma vez que com esta compõem a dupla gestora, responsável pelo fazer pedagógico da escola, principalmente na resolução e enfrentamento dos problemas. Desta maneira, todos os envolvidos no processo educativo desde os alunos, pais e professores em geral são beneficiados com a garantia do direito de aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados deste estudo, podemos concluir que, a Supervisão Educacional, na escola analisada, tem desempenhado um papel importante no acompanhamento do professor, buscando uma prática pedagógica comprometida com o desenvolvimento da aprendizagem, observando a prática, proporcionando momentos de planejamento e orientando individualmente os professores. Tendo como foco de atenção o efetivo desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem. Nesse sentido, a supervisão da escola, lócus da pesquisa, tem como papel, então, mediar ações que integrem o individual e o coletivo, subsidiando, por conseguinte, novas formas de agir e de fazer inovar em prol de uma gestão pedagógica de qualidade e que tenha como meta o estabelecimento de uma política de aprendizado pleno que não se mantenha apenas nos planos de ação e planos estratégicos da escola, mas no cotidiano de sala de aula.

Neste sentido, a pesquisa apontou para uma prática de supervisão comprometida com o acompanhamento pedagógico do professor e com o trabalho coletivo, que em conjunto com a gestão, busca o desenvolvimento da aprendizagem, com um olhar diferenciado e reflexivo sobre seus afazeres, colaborando, nesse sentido, para a superação da técnica tradicional de disseminação de saberes que esteve, por muito tempo presente na prática do supervisor. Profissional, que junto a gestão da escola contribui para potencializar resultados, buscar problematizar questões e minimizar possíveis intempéries que possam vir a ocorrer nas relações docente-discente, professor-supervisor, gestão-professor, ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisor ao olhar sobre supervisão. In: **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. 4. ed. Campinas: 2004, p. 11-55.

- ALONSO, Myrtes. A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: FERREIRA, Naura Carapeto (org). Supervisão Educacional para uma escola de qualidade. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 167-182.
- ANJOS, Almerinda dos. Relação entre a função de liderança do Supervisor Escolar e a satisfação de professores: estudo de caso na 1ª D. E. de Porto Alegre. **Dissertação** (Mestrado em Educação). Porto Alegre: PUCRS, 1988. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/244>. Acesso julho de 2019.
- BRASIL. Lei nº5692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. MEC. Ensino de 1º e 2º grau. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso julho de 2019.
- BRASIL. Lei nº. 9394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso julho de 2019.
- CARVALHO, Marlene Araújo de. A coordenação de Área e a participação docente: uma experiência de trabalho em Língua Portuguesa. São Paulo: PUC-SP, 1989. – **Dissertação** (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1989.
- CUNHA, Luiz Antônio. *Zigue-Zague no Ministério da Educação: uma visão da educação superior*. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <http://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/1473>. Acesso julho de 2019.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000170&pid=S1413-6538201100030000400012&lng=en. Acesso julho de 2019.
- NERICI, Imídeo G. **Introdução à Supervisão Escolar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/me002554.pdf>. Acesso julho de 2019.
- PFAFF, N; WELLER, W. **Metodologia da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- RANGEL, Mary. O estudo como prática de supervisão. In: Supervisão pedagógica: princípios e práticas. 4. ed. Campinas: 2004, p. 57-58. _____. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. In: _____. SILVA JR, Celestino Alves da. **Nove Olhares sobre a supervisão**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1997. p. 9-36. _____. Supervisão Pedagógica: um modelo. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1988.
- ROLLA, Luiza Coelho de Souza. **Liderança educacional: um desafio para o supervisor educacional**. PUC-RS, 2006. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3627>. Acesso julho de 2019.

VIEIRA, Flávia. Para uma visão transformadora da supervisão pedagógica. Disponível em:
<http://www.scielo.com.br>. Acesso julho de 2019.