

**ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA –
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA - ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR**

8,5

O PAPEL DA SUPERVISÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

TEREZINHA MARIA BASSANI

ORIENTADOR: ILSO FERNANDES DO CARMO

CORUMBIARA/2007

**ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA –
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA - ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR**

O PAPEL DA SUPERVISÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

TEREZINHA MARIA BASSANI

ORIENTADOR: ILSO FERNANDES DO CARMO

*“Trabalho apresentado como exigência
parcial para obtenção do título de
Especialização em Gestão, Supervisão
e Orientação Escolar”.*

CORUMBIARA/2007.

ASSOCIAÇÃO JUNIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA –

AJES

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA - ISE

**CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO
ESCOLAR**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

Dedico este trabalho a meus pais que com seus exemplos de vida incentivaram minha busca pelo conhecimento, a minha filha Flavia que a educação que lhe desejo seja brilhante. Ao amor da minha vida: Flavio pelo apoio e amor dedicado.

Agradeço a Deus, pela vitória alcançada. Quando o menor apoio nos pareceu distante e os objetivos inatingíveis, com fé, rogamos pela única força de que realmente precisamos, “a força de Deus”. Aos professores pela compreensão de minhas limitações que impulsionaram minha caminhada em realização.

“Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso recusa o imobilismo”.

“A escola em que se pensa, em que se atua, em que se cria, em que se fala, em que se ama, se adivinha, a escola que apaixonadamente diz sim ávida”.

Paulo Freire

APRESENTAÇÃO

A supervisão educacional no Brasil desde sua definição vem sofrendo alterações. Na época do domínio jesuítico até pouco tempo a ação supervisora se fazia de maneira autoritária, julgadora e burocrática.

Porém, a humanidade caminha, os segmentos sociais influenciam a escola e o supervisor também é atingido.

As relações éticas, a conscientização de que é preciso adaptar-se as mudanças para não se tornar obsoleto é que fazem com que a educação se renove, e o supervisor precisa encontrar esse “novo olhar” de atuação acerca de suas ações, desburocratizar seu trabalho, sacudir o mofo do fiscalizador para então encaixar-se na educação que desponta. Educação esta que reclama partilha compreensão, espaço... e, o projeto pedagógico proporciona essa abertura.

Não é utópico, tampouco demagogo crermos que podemos fazer a diferença, pois só se aprende a andar quem troca os primeiros passos, e se a ação supervisora quer “andar”, é preciso propiciar os primeiros passos, mesmo que estes sejam meio atrofiados pelos velhos paradigmas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPITULO I - SUPERVISÃO: VISÃO GLOBAL.....	12
1.1 – Supervisão: Breve/Histórico.....	13
CAPITULO II. TRILHANDO NOVOS CAMINHOS.....	15
2.1 – A Supervisão Escolar - Um Novo Paradigma.....	15
2.2 – Grandes Desafios da Supervisão.....	16
2.3 – Premissas Básicas para a Supervisão Democrática.....	18
CAPITULO III INOVANDO COM A TECNOLOGIA.....	20
3.1 – Vertentes da Supervisão Educacional.....	20
3.2 – Princípio da Supervisão Construtiva.....	21
CAPITULO IV ABRANGENCIA DA SUPERVISÃO	24
4.1 – Relações da Supervisão.....	24
4.2 – Supervisão x Planejamento.....	25
4.3 – Supervisão x Conteúdo.....	25
4.4 – A Supervisão nos Métodos de Ensino.....	26
4.5 – A Supervisão da Avaliação.....	27
4.6 – A Supervisão do Currículo.....	28

CAPITULO V. COLETIVO: RECEITA PARA O SUCESSO.....	30
5.1 – Supervisão uma Proposta Democrática.....	30
5.2 – Barreiras ao Convívio Democrático.....	31
5.3 – Democracia um exercício de paciência à ação supervisora.....	32
5.4 – Procedimentos pertinentes à Ação Supervisora.....	33
CAPITULO VI. UM NOVO DESPERTAR.....	35
6.0 – Da Prática Supervisora.....	35
CONCLUSÃO.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	40

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

Este trabalho tem pretensão de mostrar o indispensável papel do Supervisor com o trabalho coletivo na escola, com responsabilidades frente à motivação sendo vitalizador das ações educativas, colocadas a serviço dos indivíduos e dos grupos. O Supervisor Escolar deve ser inovador, ousado, criativo e sobretudo um profissional de educação comprometido com seu grupo de trabalho, deve ter humildade também para aprender e ouvir quando o grupo fala, argumentos teóricos para garantir a continuidade da proposta e sabedoria de recuar quando necessário. Ele não apenas supervisiona, mas dá suporte aos professores e alunos para que participem do ato educativo, quer na qualidade de sujeito vivenciando diretamente as experiências de aprendizagem, quer como orientador e intermediário entre professores e direção escolar.

E dentro dessa abordagem, pretendemos colocar acerca da prática supervisora a exigência constante de avaliação crítica de seu próprio desempenho e da necessidade da boa interação no meio que trabalha.

PROBLEMA

Esta pesquisa tem a finalidade de demonstrar aspectos que determinam a importância do supervisor no trabalho coletivo da escola, pois é de

sua incumbência propiciar e avaliar o trabalho coletivo na escola, além de auxiliar professores e educandos com propostas de trabalhos coletivos e inovadores que ofereçam subsídios na construção do conhecimento verdadeiramente significativos.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GERAL

Reconhecer o papel do supervisor na instituição escolar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Auxiliar os professores no contexto escolar;
- Interagir na seleção de conteúdos, dos procedimentos metodológicos e dos instrumentos de avaliação;
- Elaborar instrumentos de avaliação de maneira que estes continuem partes integrantes de um processo educativo;
- Propor que a avaliação seja feita através de observações individuais de comportamento;
- Proporcionar a reflexão necessária aos profissionais de supervisão sobre a importância da auto e da meta avaliação no aprimoramento do trabalho coletivo.

METODOLOGIA

O primeiro momento dessa pesquisa consistiu na escolha do tema por nós abordado nessa pesquisa. Em seguida elaboramos um projeto que pudesse nortear e/ou orientar melhor nossos passos. Observamos a prática supervisora na escola que atuamos, lemos algumas bibliografias referentes ao assunto proposto e rascunhamos o perfil da nossa pesquisa, para daí então partirmos à redação e/ou elaboração da presente pesquisa.

ESTRUTURA

A introdução apresenta nossos propósitos, os procedimentos adotados bem como do objetivo que almejamos. No primeiro capítulo abordamos acerca da visão global da supervisão e dos desafios pertinentes a ela e também um breve histórico da supervisão. No segundo capítulo relatamos acerca do novo paradigma da supervisão escolar e dos grandes desafios propostos à supervisão, além das premissas básicas nesse contexto.

No terceiro capítulo abordamos sobre as vertentes da supervisão e dos princípios da supervisão construtiva. No quarto capítulo falamos das relações da supervisão e com todos os segmentos significativos escolares e pedagógicos. Já no quinto capítulo apresentaremos a supervisão sob o tema de uma proposta democrática, bem como das barreiras ao convívio democrático, e no sexto capítulo falamos da prática supervisora frente a novas propostas e aos desafios emergentes.

CAPÍTULO I

SUPERVISÃO: VISÃO GLOBAL

A escola hoje tem buscado novos paradigmas educacionais voltados à questões amplas sociais e ao mesmo tempo peculiares a cada cultura e etnia, que possa de fato atender as reais necessidades dos educandos, respeitando as diferenças individuais, as condições sócio – político – econômicas, garantindo assim o direito de aprender, conviver e a exercer com dignidade a sua cidadania.

E por estarmos falando de uma escola concreta, inserida profundamente nos movimentos da sociedade há de se acentuar o papel preponderante do supervisor escolar, para êxito do processo de ensino. Este profissional tem peso fundamental no equilíbrio da “balança” na formação dos educandos.

Os “modelos” de formação de supervisor no Brasil foram inspirados na bibliografia americana onde a proposta é baseada numa linha de acompanhamento do processo ensino-aprendizagem e não só em trabalhos burocráticos e fiscalizadores.

Ora, mas será que realmente tal atuação se encaixa em nosso país? Há de se considerar que a educação americana é de fato descentralizada, enquanto que aqui em grande parte temos esse discurso, porém na realidade passamos a maior parte do tempo do espetáculo educacional num palco como marionetes.

Porém o rompimento das “amarras” têm sido discutidas, alguns passos estão ecoando pelo corredor, na verdade passos lentos, contudo constantes em

direção à uma escola realmente cidadã, onde os protagonistas verdadeiramente formem uma equipe, um elenco em busca de uma história repleta de realização, crescimento e avanços, despida de hipocrisias e buscando sempre horizontes sólidos.

Os desafios como dissemos são urgentes, a reestruturação necessária, o supervisor em seu percurso encontrará barreiras, mas é o momento de avançar e o supervisor deve ter essa conscientização.

1.1 – SUPERVISÃO: BREVE HISTÓRICO

Se partimos do ponto que supervisão é *“ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento”* (Foulquié, In: Ferreira, 2002:14). Podemos discordar sobre essa questão partindo das organizações tribais onde eles educavam através de exemplos e ao adulto cabia essa função de “vigiar”.

Na Idade Média apesar do surgimento da escola ainda aqui não se define a ação supervisora até mesmo porque a escola era estruturada de maneira simples limitada na relação professor e aluno, entretanto mesmo não definida a ação supervisora, o professor agia de maneira controladora e fiscalizadora.

Na Época Moderna generaliza-se a escola e há um esboço da idéia de supervisão, porém sem limitações e nomeações.

No Brasil com a vinda dos Jesuítas inicia-se a organização das atividades educativas, essas eram norteadas por um Plano de Ensino denominado “Ratio Studiorum” onde havia um conjunto de regras dando assim a idéia da supervisão, porém sem especificá-la.

Nesse plano havia a denominação de um reitor que direcionava a instituição, entretanto havia também a figura de um prefeito de estudos que tinha incumbências específicas, explicitando de uma certa maneira a idéia de supervisão.

Com a expulsão dos Jesuítas do Brasil, entra a Era Pombalina que descaracteriza o prefeito e suas funções. Surgem como elemento substitutivo os comissários que englobavam funções administrativas – políticas (nesse caso inspeção e direção).

Já mais adiante, em 1827 a Lei de 15 de outubro em seu artigo 5º é instituído o “Método do Ensino Mútuo” onde o professor passa a ter as funções de docência e supervisão respectivamente.

“Durante as horas de aula para as crianças, o papel do professor limitou-se à supervisão ativa de círculo em círculo, de mesa em mesa, cada círculo e cada mesa tendo à sua frente um monitor, aluno mais avançado, que ficava dirigindo. Fora destas horas, os monitores recebiam, diretamente dos professores, uma instrução mais completa, e não era raro ver os mais inteligentes adquirirem a instrução primária superior”. (Almeida In: Ferreira,2002: 22).

No final do período monárquico, vários projetos apontam para a necessidade de definições de organização administrativa e impulsionavam a idéia de supervisão.

Apesar de várias manifestações somente na década de 20 é que retoma-se as discussões acerca de técnicos em educação e começa a delinear uma separação entre a “parte administrativa” e a “parte técnica” configurando o surgimento da figura do supervisor.

Há de se considerar neste cenário a contribuição das ciências para a reestruturação do processo educativo, que aliada ao desenvolvimento capitalista brasileiro promove e pressiona em rumo às adequações.

Muitos avanços e retrocessos ocorrem sem definição específica do supervisor até 69. Porém no Parecer nº252/69 é que se abre a perspectiva de profissionalização do supervisor educacional.

A respeito da formação o que ainda busca-se é o delineamento das funções, posturas e ações referentes ao supervisor.

CAPÍTULO II

TRILHANDO NOVOS CAMINHOS

2.1 – A SUPERVISÃO ESCOLAR – UM NOVO PARADIGMA

O que mata um jardim não é o abandono...

O que mata um jardim é esse vazio de quem por ele passa indiferente. (Mário Quintana).

Ao nos colocarmos diante desta realidade existencialista, olhamos um mundo totalmente globalizado, temos, portanto que suscitar o senso crítico que a educação proporciona e levarmos os educadores a interagir na sociedade, buscando seu afastamento das sociedades dominantes e usar a educação para sua libertação e conseqüente participação igualitária no mundo globalizado.

Enfrentar essa nova realidade significa ter como horizonte cidadãos abertos e conscientes, que saibam tomar decisões e trabalhar em equipe.

O trabalho em equipe numa comunidade escolar não implica que todos devam fazer de tudo, mas sim ter seu papel de contribuição definido de maneira clara e objetiva a fim de otimizar o processo de ensino-aprendizagem.

O papel do supervisor é vital para o sucesso da equipe, porém há pontos a se considerar para que haja êxito em sua jornada.

O primeiro ponto a ser questionado é acerca da formação do supervisor. Estaria realmente o supervisor preparado para assumir as suas funções após sua formação? As belas idéias e teorias se aproximam da escola real? Não estaria distante da realidade?

O que podemos constatar é que o primeiro e grande desafio do supervisor é romper a dicotomia de sua formação com a realidade que vivencia. A burocracia emperra o trabalho, as decisões e estruturas de trabalhos são impostas de cima para baixo. *“Os discursos foram ouvidos sempre juntos, muitos pensados juntos e jamais formulados juntos”*. (ALVES, 1982, p. 145).

O segundo ponto a ser considerado pelo supervisor é não resumir seu trabalho a atos burocráticos, pois se assim agir será figurante no cenário escolar, não conseguirá colher de seu trabalho além de frustrações e impotência.

O grande diferencial do supervisor é que este pode ser agente transformador de alternativas que possibilitem ao professor a busca de soluções para os problemas escolares.

Outro passo que o supervisor pode dar é no sentido de organizar reflexões e discussões acerca das práticas escolares para partir daí melhorar aquilo que necessita de ajustes.

Por fim é necessário que o supervisor busque mecanismos que permitam-nos compreender as relações entre educadores e educandos e entre educadores e educadores para então poder agir de forma coerente no meio em que está inserido. Obviamente que existem limitações e obstáculos a serem vivenciados durante este trabalho, porém a instauração de um processo democrático necessita romper com velhos paradigmas, ousar além de nossa pouca experiência democrática, despojar nossa idéia de que somente os técnicos têm capacidade de planejar em sentido vertical, mas o que todos têm o direito de participar e reestruturar o processo.

Como vemos o supervisor precisa ser um agente facilitador, um provocador de situações capaz de mediar a elaboração de uma educação que possa garantir uma visão que considere o individuo como um todo, além dos aspectos cognitivos, oportunizando assim um novo paradigma educacional.

2.2 – GRANDES DESAFIOS DA SUPERVISÃO

Quando falamos em supervisão, antes de avançar, faz-se necessário compreender que supervisão em educação “... é instrumento vital de controle da qualidade...” (Maria Violeta Villas Boas, 2003, p.63).

Ao partirmos desse pressuposto podemos ressaltar que para haver qualidade, há de ser participativo, crítico, criativo e construtivo e aí estão os grandes tópicos a serem vivenciados pelo supervisor.

O supervisor não pode “jogar no lixo” toda a burocracia esperada dele (planejamentos, fichas, diários...), mas não pode restringir seu trabalho apenas a isso.

O supervisor precisa ser um vendedor de idéias, capaz de promover discussões entre educadores procurando a troca de experiências para o crescimento coletivo, garantindo assim a eficiência do processo educacional.

Torna-se imperativo ainda ao supervisor o espírito de liderança, e esta deve ser flexiva, aberta, encorajadora para que consigam participar tendo eixos norteadores das ações.

Logicamente que são passos bonitos a serem trilhados, bastante ousados, porém é justamente aí que reside um grande desafio, o rompimento do velho paradigma do autoritarismo militar tradicional, para a passagem a um estágio dinâmico, aberto e democrático.

Obviamente que não pretendemos apontar e/ou sugerir receitas, inclusive Rubens Alves em sua crônica “As receitas” do livro “A alegria de ensinar” alerta para o fato de como elas são perigosas e impedem-nos de alcançar vôo.

Vale salientar que outro desafio do supervisor é associar seu trabalho ao do professor, pois com unicidade é que chegamos ao senso comum, com troca de idéias é que renovamos, e assim somos grupo.

Nesse sentido, não podemos pensar que o supervisor resolverá todos os problemas sozinho, porém urge a necessidade de uma postura mais ousada.

Outro grande desafio que se descortina ao supervisor é que após tantos atos de planejar, discutir, refletir, trocar idéias é realmente auxiliar e vigiar para que de fato as coisas aconteçam.

Vale acentuar ainda que o supervisor outrora visto como aquele que estava ali somente com função fiscalizadora e burocrática tem pela frente a desmistificação de sua função. Se antes seu dedo apontava as falhas, controlava os atos, atualmente requer nova postura, ou seja, que aponte novos caminhos e acertos.

O supervisor precisa descobrir a alegria de preparar deliciosas receitas com cardápios atraentes e saborosos, recheados de sugestões, trilhas e de valores significativos para realmente fazer a diferença educacional, para que os professores sejam sonhadores sem utopia e que visualizem uma educação onde conjugar o verbo na primeira pessoa do singular é arcaica e medíocre, portanto inadequada e irrelevante.

Posturas como rompimento de um sistema rígido, punitivo, centralizado e controlador é que são capazes de transformar a supervisão e a escola que conhecemos.

2.3 – PREMISSAS BÁSICAS PARA A SUPERVISÃO DEMOCRÁTICA

Há considerações a serem relevadas quando existe um esforço rumo à ação supervisora. O primeiro aspecto é de que a supervisão que visa um trabalho baseado na democracia necessita estar inserido numa gestão democrática, articulada por ideais nobres de participação, ética e cooperação e que vise romper com fragmentação pedagógica no que Veiga fala: *“a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores”* (Veiga, 1997:18).

Outro aspecto a ser considerado é que a escola tem uma intensa relação com a comunidade na qual está inserida e o meio é heterogêneo culturalmente falando, e a escola lida com a realidade. Isto implica dizer que a gestão participativa muitas vezes encontra barreiras que limitam suas ações no que Gutiérrez e Catani definem:

“... gestão participativa no âmbito da escola pública é uma relação entre desiguais onde encontramos uma escola sabidamente

desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica". (In FERREIRA 2003:69).

Sabemos que a participação do diretor num processo de implantação da ação supervisora necessita de cumplicidade pedagógica para que realmente se estabeleça uma nova proposta de procedimentos, e organização, onde Gutiérrez e Catani alertam:

"Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto as diversas: história de vida dos membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas políticas difíceis de conciliar etc. De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção do plano coletivo consensual de ação". (In FERREIRA, 2003:71)

Em fim num processo onde se almeja o trabalho direcionado para a escola participativa a supervisão precisa ter como arma o diálogo verdadeiro, pois somente com e através do diálogo é que as pessoas conseguirão construir uma escola eficaz no sentido democrático.

CAPÍTULO III

INOVANDO COM A TECNOLOGIA

3.1 – VERTENTES DA SUPERVISÃO

Estamos vivendo hoje um grande momento de reflexões e mudanças na educação, o avanço das ciências, o mundo conectado pela internet, a enxurrada de informações dos meios de comunicação, tenha pressionado o marasmo educacional. A busca de novas técnicas ou métodos que auxiliem a aprendizagem do aluno é algo constante na ação do supervisor, dessa forma o uso da tecnologia é algo que vem auxiliar essa ação. Professor e supervisor devem caminhar juntos procurando conhecer todas as possibilidades oferecidas pela tecnologia que os auxiliem a desenvolver um ensino e uma aprendizagem em que a criatividade e a interação sejam as principais características. O uso da tecnologia deve proporcionar dentro do ambiente escolar uma mudança de paradigma, uma mudança que vise à aprendizagem e não o acúmulo de informações. Várias são as teorias e metodologias, porém o que se recomenda é que cada escola releve sua realidade, enxergue seu aluno, sua comunidade, suas peculiaridades para ter êxito no processo ensino-aprendizagem.

São essas “recomendações” que hoje está norteadando muitas vertentes da Supervisão.

Outrora a figura do supervisor restrita e limitada, agora “reclama” algo mais próximo, envolvido e comprometido, no que citamos Durkeim:

“As transformações profundas que sofreram ou que estão sofrendo as sociedades contemporâneas exigem transformações paralelas na educação nacional. Portanto, se bem sentimos a necessidade de mudanças, não sabemos exatamente quais devam ser estas. Sejam quais forem às convicções particulares dos indivíduos ou dos partidos, a opinião pública permanece indecisa e ansiosa. Por conseguinte, o problema pedagógico não se coloca para nós com a mesma serenidade que para os homens do século XVII. Já não se trata de pôr em prática idéias já assentada, mas de encontrar idéias que nos guiem”. (In Ferreira, 2002:64).

Como já citamos anteriormente as vertentes da ação supervisora em nosso país passou por várias transformações e podemos dizer que a posição atual delinea uma inclinação numa proposta construtivista, bem organizada, compartilhada, responsável e que permite o crescimento de todos os segmentos e relacionamentos. Tal vertente como todas seguem princípios norteadores de ações, o que nos propusemos a explicitá-los.

3.2– PRINCÍPIOS DA SUPERVISÃO CONSTRUTIVA:

A *motivação* é um dos princípios que o supervisor deve ter em foco se o mesmo pretende ter sucesso em sua proposta de trabalho.

O Primeiro ponto a se considerar é despertar a curiosidade dos professores para os temas e tarefas a serem tratados ao longo de uma etapa, de maneira envolvente, sedutora e desafiadora.

O segundo passo a ser dado é deixar claro a importância dos assuntos propostos e que todos os componentes da estrutura escolar serão beneficiados.

Vale ressaltar que motivação está intimamente ligado à necessidade de mudança e os passos à medida que forem trocados surge a mudança comportamental de tal maneira que as coisas fluirão pouco a pouco de forma que a motivação se incorpore como algo indispensável no grupo.

Mas afinal como conseguir isto? É fundamental que o supervisor tenha conhecimento, (compreensão das limitações do seu grupo, estratégias eficientes e contextualização, isto é, que realmente suas ações e propostas sejam significativas àquela comunidade), força de vontade e auxílio de todos inclusive de toda equipe gestora.

Além disso, é fundamental que o supervisor compartilhe a idéia de que o crescimento só ocorre quando aprendemos fazendo o que nos dispusermos fazer, é tentando construir e achar caminhos que realmente aprendemos, e que as respostas dadas às questões formuladas podem e devem ser testadas, reavaliadas, consolidadas e até mesmo descartadas. O grupo todo precisa ter a convicção de que aprender é algo que sempre desperta novas questões e talvez novos problemas, exigindo assim um pleno exercício de reconstrução.

É bom lembrar que muitas vezes é preciso “abrir mão” daquilo que nossos olhos vêem para acreditar naquilo que nosso potencial enxerga e isto implica sublinhar que a autonomia do pensamento é o maior motivador.

A organização é outro princípio fundamental que o supervisor necessita ter, pois a organização relaciona-se com compromisso e a equipe escolar precisa funcionar como uma orquestra bastante afinada, e o supervisor deve ser o grande maestro do espetáculo.

Dentro dessa organização esperada o eixo condutor que aqui destacamos é a importância do Projeto Político Pedagógico da escola.

É importante ressaltar que tudo aquilo que participamos ativamente ganha vida e que o supervisor deve estar atento às suas ações de organização sem dicotomias e que essa proposta rejeita a padronização, proporciona a construção de um trabalho autêntico, peculiar e com a “impressão digital” de seu ambiente.

Para contribuir com a organização é bom lembrar que o supervisor precisa ter visão global dos trabalhos, (objetivos e metas) e persistência, pois num processo coletivo obviamente que surgirão conflitos e divergências e ao “maestro” cabe a definição de qual instrumento necessita de afinação.

Outro ponto deve ser relevado quando falamos em organização: A definição de horários para os trabalhos, inclusive a LDB assegura o espaço para trabalhos coletivos.

Dentro dessa proposta de organização, o supervisor deve relevar que por mais difícil que seja, é sumamente importante instigar seu grupo a procurar trilhas juntos para então delinear o caminho que desejam seguir, articulando sempre objetivos comuns.

Conscientizar-se de que urge a necessidade de desprenderem-se do “comodismo” de aguardar determinações superiores e que a autonomia apesar de decretada pela lei é preciso exercê-la, vivenciá-la.

A avaliação dos trabalhos é outro grande princípio do supervisor, pois a avaliação é fundamental não porque separa as ações boas das más, é porque promove um ensino de qualidade. É ela que permite ver os tropeços e as qualidades do trabalho. Possibilita enxergar se nossas propostas são realistas ou idealistas, indica as áreas onde precisamos consertar.

Vale acentuar que sem avaliação não conseguimos combater o autoritarismo, pois quando avaliamos constantemente estamos nos predispondo a tomar pronta providencia acerca daquilo que não funciona bem, procurando novas formas de propor atividades.

O supervisor deve ser amante da idéia de que avaliação de suas ações está intimamente ligada a uma escola de sucesso e ainda que a avaliação deve estar a serviço da evolução e não do retrocesso, pois permite a tomada de consciência, possibilita modificar posturas e centrar esforços para aprimorar o trabalho.

“Mas há que tentar o diálogo quando a solidão é vicio”.

(Carlos Drummond de Andrade).

CAPÍTULO IV

ABRANGENCIA DA SUPERVISÃO

4.1 – RELAÇÕES DA SUPERVISÃO

Partindo das relações éticas.

Todas as profissões têm sua ética específica, isto é, compreende normas de comportamento, apontando o que é lícito e o que não é lícito fazer.

Ela apresenta o que se espera da conduta de um profissional, à base da qual se estabelecem as relações entre ensino-aprendizado e confiança nas relações humanas e sociais.

Atualmente tal tema vem sendo muito discutido em vários setores da sociedade, é conveniente lembrar que para o supervisor tal questão apresenta-se de forma delicada, porque ele tem compromisso com o estado social atual, mas paralelamente, tem o compromisso com a evolução, com a transformação e com o progresso social, cabendo-o estimular mudanças de atitudes nos professores em relação ao seu compromisso.

Na relação do supervisor com a escola, ele tem obrigação com a escola em que milita devendo esforçar-se para manter boas relações no seu campo de trabalho.

Sabe-se que uma escola fracassará se não contar com a colaboração de todos e que os grandes esforços possam convergir para o mesmo objetivo, que é

a educação do aluno; uma escola participativa que disponha de recursos humanos pedagógicos competentes e preparados para lidar com múltiplas diferenças.

Na relação do supervisor consigo mesmo, é crer que os outros tipos de relações dependem fundamentalmente da maneira que ele se encara e trata a si mesmo, bem como a sua profissão.

O supervisor deve acreditar na educação e ter cuidado de planejar os seus trabalhos elaborando e planejando suas ações, evitando assim improvisações que causam descontentamento para si (por não atingir seus objetivos) e ao grupo (por não passar segurança).

4.2 – SUPERVISÃO X PLANEJAMENTO

A ação supervisora se faz de maneira indiscutível dentro do planejamento.

Para isso é necessário que professores e supervisão sejam convergentes quando planejam o ensino, metodologias e prática, que relevem os limites de seus alunos, sua história e seus conhecimentos, isto significa romper com a mesmice de planejamentos estereotipados e inovar com projetos que atendam sua clientela e tal postura exige que o supervisor pense sobre sua própria realidade e estimule o seu grupo a fazer o mesmo assumindo uma postura dialética, conforme definição de Friedmann: *“uma atividade graças à qual o homem, vivendo em sociedade, se esforça por se dominar e por construir deliberadamente seu futuro coletivo, graças ao poder da razão”*. (In Alves, 2003:48).

Esta postura dialética somente valida o planejamento se o mesmo for a medida que se atua com ele também se faça sobre ele, reformulando-o e reestruturando-o.

O professor que têm em vista tal paradigma com certeza estará apto a “balançar” a estrutura de uma pirâmide arcaica e obsoleta e a participação do supervisor nessa proposta não só é necessária como fundamental.

4.3 – SUPERVISÃO X CONTEÚDOS

Os conteúdos antes de mais nada devem voltar-se para o aluno real, aquele que frequenta a sala de aula, aquele cuja estrutura social e familiar muitas vezes está em ruínas, enfim aquele que nenhum programa educativo mostra. Não queremos dizer que os conteúdos precisam ser pobres e medíocres, ao contrario, os conteúdos precisam atender às necessidades dos educandos de maneira que ele possa desenvolver suas potencialidades.

Nesse sentido o supervisor deve agir de maneira a orientar os professores, leva-los a refletir acerca das atitudes a serem tomadas, dos conteúdos que serão desenvolvidos, pois não há educação de qualidade sem quantidade, e vice-versa, pois nada se faz no vazio.

O grande e atual desafio está na interdisciplinaridade e há de se considerar se a escola realmente está apta e disposta a romper com velhos paradigmas ou não se caso a resposta for positiva, cabe ao supervisor orientar e velar para que as atitudes ocorram de forma coerente e coesa.

4.4 – A SUPERVISAO DOS MÉTODOS DE ENSINO

Segundo Mary Rangel, *“Métodos (individualizados ou em grupos) e técnicas de ensino são meios didáticos que encontra sentido e finalidade na aprendizagem”*. E ainda: *“As teorias, os princípios pedagógicos, psicológicos, didáticos são conhecimentos cujo estado e evolução o supervisor acompanha e considera para efeito do seu avanço no sentido e no significado da práxis”*. (In Ferreira, 2002:91).

Para que tais procedimentos realmente sejam validados é importante a forma como o supervisor se relaciona no grupo que atua. É primordial que o supervisor oportunizar reuniões e debates para discutir qual caminho está sendo trilhado e quais os meios que estão utilizando nessa caminhada.

Importante salientar que durante o diálogo as escolhas podem e devem ser feitas pelo grupo, orientados pelo supervisor, porém o poder de decisão do grupo não é absoluto. Suas decisões não podem se contrapor contra a função da escola; e das leis educacionais vigentes.

Essa postura otimiza o espaço coletivo na escola, o supervisor agindo dessa maneira cria a possibilidade de mudança, pois permite a união entre os docentes e quanto maior for a superação das dificuldades e o comprometimento no desenvolver as técnicas escolhidas. Não queremos dizer que com isso o supervisor irá resolver todos os problemas da escola, mas irá contribuir para um melhor desempenho nas atividades escolares. E por estar envolvido no processo das escolhas, como “*orientador*” o supervisor também passa a ter uma visão mais apurada do seu grupo, podendo atuar com ele no processo de ensino aprendizagem, com maior segurança, proporcionando assim maior e/ou melhor rendimento de seu desempenho, aliando a quantidade a qualidade.

4.5 – A SUPERVISÃO DA AVALIAÇÃO

Ainda utilizando de Mary Rangel: “*A avaliação é ponto sensível, nevrálgico do processo de ensino aprendizagem*”.

Onde continua:

“Embora o conhecimento sobre avaliação esteja suscitando, com freqüência, problema de pesquisa, apesar das teorias com as quais tem se procurado elucidar esses problemas, em vista de procedimentos menos discriminatórios, hierarquizados, seletivos, a complexidade e os impasses permanecem”. (In Ferreira, 2002:92)

Partindo do pressuposto de que a avaliação é um ponto delicado das discussões no campo educacional, podemos ponderar acerca de como essa prática ocorre nas escolas. A supervisão nesse contexto é um eixo que deve orientar as reflexões do grupo e o primeiro passo e talvez o mais importante é reformular as maneiras retrógradas dos conselhos de classe.

Dizemos retrógrada porque até a postura dos professores nesses conselhos é apontar para as falhas, erros e notas baixas sem contudo procurar formas de solucionar-los. Ai está um grande desafio do supervisor, despir esse conselho de classe e vesti-lo de novos procedimentos sem demagogias, experimentar novas atitudes que proporcionem uma avaliação justa e sem discriminação.

Nesse sentido Mary Rangel acentua:

“... os conselhos de classe não se concentram em resultados, mas alargam a sua visão... Reavaliam-se portanto, os conceitos, os procedimentos e instrumentos com que se verificam os produtos da aprendizagem, procurando-se ainda meios de qualificar e contextualizar a avaliação”.(In Ferreira 2002:92)

Nos conselhos de classe o supervisor poderá levantar questões para reflexão/discussão tais como:

- A avaliação poderá levar a reprovação e dessa forma a escola não estaria valorizando o que a criança não sabe? O que a criança aprendeu totalmente desconsiderado? O ensino não se processou de forma inadequada, longe da realidade de vida da criança? A avaliação não está sendo arma a serviço da humilhação e do reforço negativo?

A decisão de levar essas outras discussões para o grupo é fundamental para o supervisor, pois dessa forma ele estará contribuindo para que os professores revejam todo o processo pedagógico, garantindo a aprendizagem de todas as crianças e busquem alternativas de superação.

4.6 – A SUPERVISÃO DO CURRÍCULO

Tomamos ainda nesse tema Mary Rangel:

“Tratando-se da práxis supervisora e seus procedimentos de coordenação (com o sentido de promover a integração de estudos e práticas), esse temas (vida cidadão) como (elos articulares), tornam-se particularmente relevantes. Essa relevância se potencializa porque os temas centrados na cidadania suscitam a análise de valores e, mais amplamente, da axiologia do currículo”.(In Ferreira 2002:78)

Rangel ainda enfatiza:

“Desse modo, é interessante inicialmente ler os termos da Resolução nº2, de 7/04/98, do Conselho Nacional de Educação, focalizando de modo particular, o Inciso IV, alínea a:

IV – Em todas as escolas deverá ser garantida a igualdade de acesso para alunos a uma base nacional comum, de maneira a legitimar a unidade e a qualidade da ação pedagógica na diversidade nacional. A base comum nacional e sua parte diversificada deverão integrar-se em torno de paradigma curricular que vise a estabelecer a relação entre a educação fundamental e:

a) *A vida cidadã, através da articulação entre vários dos seus aspectos como:*

1. *A saúde*
2. *A sexualidade*
3. *A vida familiar e social*

4. *O meio ambiente.*
5. *O trabalho*
6. *A ciência e a tecnologia*
7. *A cultura*
8. *As linguagens". (In Ferreira, 2002:78).*

Na estruturação de currículos, os temas supracitados necessitam ser inseridos, contextualizados e isso é possível através da transversalidade, pois ela permite a sutileza no tratamento dos temas levantados.

Apesar das inúmeras diferenças existentes numa escola, o supervisor precisa estimular a busca da essência comum, que garantam o direito de todos ter acesso aos conhecimentos científicos, éticos e culturais.

Enfim, o supervisor precisa instigar a busca de seu grupo por uma educação equilibrada que atenda a multiplicidade dos alunos.

CAPÍTULO V

UM NOVO DESPERTAR

5.1 – SUPERVISÃO UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA

“Se, na verdade, o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima pra 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, 1998:127).

Ao falarmos de democracia é importante acentuar que na sociedade brasileira ela é um valor consensual, inclusive explicitada em leis.

Fica então claro que a democracia pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos, independentes da classe social, sexo, religião e cor.

Na escola o aspecto democrático tem um espaço privilegiado, pois nela há uma fusão de individualidades e diferenças.

Mas afinal como o supervisor deve exercer sua ação num cenário tão extenso?

O primeiro passo da ação supervisora deverá estar atento ao modo de agir. Este agir deverá ser de acordo com a pluralidade cultural, pois muitas vezes as diferenças em vez de aproveitadas, valorizadas e reinventadas são discriminadas e alvos de preconceito e exclusão.

Aí está um desafio da convivência democrática à ação supervisora: empenhar em construir o convívio respeitoso, procurando neutralizar preconceitos, lembrando sempre que é possível coexistir com tolerância.

O segundo passo que ressaltamos é a necessidade da criação de projetos escolares, que de fato estabeleçam o pleno exercício dialético: ação/reflexão/ação. Isso significa desenvolver um trabalho no qual a tônica seja centrada no aprender, saber pensar, informar-se e refazer todo dia a informação, questionar, selecionar ações pertinentes e escutar os professores em suas múltiplas possibilidades.

5.2 – BARREIRAS AO CONVÍVIO DEMOCRÁTICO

“O importante não é o que fizeram de nós, mas o que vamos fazer daquilo que fizeram de nós”. (Jean-Paul Sartre).

Várias são as barreiras ao convívio democrático no palco escolar, algumas de maneira explícita, outras implicitamente.

O cuidado central deverá estar voltado ao autoritarismo. O uso da autoridade dentro de uma gestão educacional, deve ter o cuidado de não se estender a um modelo vertical, devendo essencialmente privilegiar as relações horizontais entre seus integrantes, mediando as discussões, as trocas de idéias, legitimando assim, verdadeiras ações democráticas. O supervisor deverá velar para seu discurso e sua prática não tenha dúvidas versões, para que não haja dicotomia. É muito comum discursar acerca da participação efetiva de todos, ouvir os outros, porém na prática o que se vê é a imposição de seu modo de pensar e arbitrariedade das ações.

Então como quebrar essa corrente?

É notório que quando existe reflexões, reuniões e sugestões há de se fazer presente o conflito. Ao contrario é benéfico, pois somente ocorre conflito quando certas “verdades” deixam de sê-las então é comum na busca da nova “verdade” haver conflitos para poder haver acomodação, isto é, estar aberto à perspectivas.

Vale acentuar que para que realmente a democracia aconteça é fundamental as boas vias de comunicação, compreensão e obrigações e que o monitoramento das ações deverá ser constante, não mais como objeto de fiscalização, mas sim como instrumento que permite registrar reflexões, não com função julgadora, mas algo que fornecerá dados para a avaliação do processo.

Enfim a busca de novos caminhos ao supervisor é necessário e posturas como o rompimento de um sistema rígido, punitivo, mecânico e centralizado é que serão capazes de transformar a escola que conhecemos, sabedores de que é preciso ousar construir uma escola onde todos verdadeiramente tenham oportunidades.

5.3 – DEMOCRACIA, UM EXERCÍCIO DE PACIÊNCIA À AÇÃO SUPERVISORA

Democracia exige paciência e confiança no processo. A conquista de um espírito de coletividade e valores éticos é uma luta longa e difícil.

É em certo sentido “*lutar contra a maré*”. Por isso é essencial a paciência. Paciência com as nossas tentativas de superação do individualismo, do egoísmo, da intolerância e limitações.

Nesse enfoque Moura afirma:

“Se não existe espaço, se as dificuldades são muitas, cabe a cada um, em seu nível, trabalhar e exercer o papel de educador, não como um missionário ou exercendo um sacerdócio, mas como um profissional realista e consciente do seu papel, esclarecendo quanto às limitações e possibilidades que existem de se fazer educação hoje.” (Moura, In Alves. 2003:31).

Inúmeras vezes ouvimos discursos de professores se lamentando da impossibilidade de mudanças, numa sociedade com procedimentos individualistas típicos do sistema capitalista, tornam-se praticamente neutros movimentos concretos de mudanças.

Entretanto é nesse ponto que o supervisor dentro de suas ações deve recorrer à paciência, com encontros coletivos porque somente neles reside a esperança de sermos melhores, de nos educarmos, respeitando a opinião alheia, escutando exercitamos a humildade, pois nem sempre o que sugerimos é aceito, e nesse sentido amadurecemos e buscamos equilíbrio, aprendemos a ser perseverantes e abandonamos a idéia primitiva de que para haver mudanças é necessário que elas ocorram de cima para baixo, isto é, se realmente queremos que as mudanças ocorram temos que inicia-las por nós mesmos, em nós, em nosso ambiente.

Há de se ponderar que quando o processo de trabalho se coloca numa perspectiva democrática, as pessoas envolvidas participam mais assumem compromisso com maior intensidade, “abrem mão” do individualismo e se comprometem com o coletivo, deixam de ser apáticas para serem dinâmicas. É nesse enfoque que o supervisor deve estruturar seu trabalho, isto é, promovendo reflexões de grupo, exercitando, como já dissemos a paciência e que ele conseguirá desbloquear atitudes, projetar sonhos estimular a contribuição de seu grupo na execução dos trabalhos em prol do coletivo, com direcionamento, porém livre da centralização.

5.4 – PROCEDIMENTOS PERTINENTES À AÇÃO SUPERVISORA

Segundo Balzan, numa tentativa de proporcionar certo encaminhamento à ação supervisora ele recomenda as seguintes orientações:

1. *“É muito importante que os supervisores participem do trabalho de seus professores: que estejam presentes às salas de aulas, que discutam com eles os aspectos observados e que o façam em função daquilo que ambos entendem por educação. Para isto, o supervisor deve encontrar tempo. Quanto mais ele o “roubar” de suas atividades burocráticas, tanto melhor, para ele e para os professores.*
2. *A psicologia tem muito a oferecer ao supervisor na orientação metodológica junto aos professores. No entanto, é importante que ele não venha jamais a “psicologizar” seu trabalho. Em vez de falar sobre Piaget, Bruner, etc., importa que ele aja, que viva no trabalho do dia-a-dia ao elaborar “baterias” de estudos dirigido junto aos professores, por exemplo: os pressupostos desses autores, no momento em que os julgar importantes.*
3. *Da mesma forma, se a sociologia lhe é de importância fundamental, que não se deixe pegar por outro modismo - o “sociologismo”. Em vez de se utilizar de todo um linguajar carregado de jargões – o “sociologês” é importante refletir e incentivar a reflexão sobre aquilo que se passa nas salas de aula – os problemas didáticos, tendo como referencia a problemática educacional mais ampla e o contexto social, econômico, político e cultural em que a mesma se insere.*
4. *É importante que o supervisor se prepare para um diálogo aberto, franco e leal com os professores que eventualmente formem sua equipe de trabalho. Para que isso ocorra, é importante que o supervisor, além de sua formação pedagógica – condição necessária mas não suficiente adquira conhecimentos mínimos e essenciais sobre as disciplinas que compõem os currículos de 2º Grau. A aquisição deste conhecimento permitiria aos supervisores receptivos à idéia de que precisam se reciclar permanentemente um progresso praticamente ilimitado, concretizado a partir da exploração daquilo que lhes é oferecido pelos vários campos de conhecimento”;* (Balzan, In Alves, 2003:58).

Ao repensar suas estratégias, o supervisor estará direcionando suas ações a praticas libertadoras longe do vício das castradoras, centrando democraticamente esforços a atitudes de cooperação, e inovações.

CAPÍTULO VI

COLETIVO: RECEITA PARA O SUCESSO

6.1 – DA PRÁTICA SUPERVISORA

Segundo Silva Junior:

“O supervisor de que estamos necessitados é aquele capaz de estabelecer a relação entre a filosofia superior e o senso comum, entre o pensamento dos especialistas e o de todos os homens. É enfim, aquele supervisor cuja figura possa ser percebida pelas massas docentes como referência para a concretização do seu projeto educacional. Para que um tal projeto se elabore e se aperfeiçoe é necessário e possível fazer da supervisão um fórum permanente de debate e avaliação do sentido do projeto educacional que se desenvolve. Uma vez que disposição de trabalho e capacidade crítica são condições perfeitamente evidenciáveis entre professores e supervisores, o que nos falta, realmente é revestir as relações entre docentes e especialistas do conteúdo sócio-político que decorrerá de uma visão integrada do processo educativo” (In Alves, 2003:102).

É justamente no desenvolvimento dessas capacidades que o supervisor deve organizar seu trabalho, buscando a contribuição de todos, abrindo espaço para que os professores exponham suas opiniões sendo favoráveis ou não. Certamente que conflitos estarão presentes, pois eles fazem parte de um processo de crescimento e onde há pessoas envolvidas há um turbilhão de idéias diferentes e para que o consenso ocorra a discussão e o conflito são inevitáveis, entretanto isso não pode ser motivo para o desinteresse do grupo.

O supervisor em sua prática necessita ter como fundamental a idéia de que o importante é trabalhar no coletivo os procedimentos que possam estar prejudicando os alunos e comprometendo conquistas profissionais. Este é um ato

que educa a todos. É importante cuidar para que o horário de estudos e planejamentos coletivos seja cumprido, evitando-se, o seu uso para a resolução de problemas pessoais. Da mesma, deve-se debater, no coletivo, contradições existentes, como a de determinados educadores que, no discurso denunciam as injustiças sociais, a opressão da classe trabalhadora e o autoritarismo de governos e diretores, mas a prática da sala de aula reprovam grande número de filhos de trabalhadores, faltam às aulas ou chegam com freqüência atrasados.

Outro destaque nesta prática do supervisor que podemos sublinhar é evitar que surja o desinteresse dos professores quando são convidados a participarem de determinada reunião. Alguns questionamentos se fazem necessário como, por exemplo: que forma que o supervisor está dirigindo esses encontros? A escola não estará excluindo os professores das decisões pedagógicas quebrando-lhe todas as iniciativas de participação e/ou contribuição? É necessário que o supervisor reflita sobre estas questões, se realmente quer sua prática numa proposta ampla, envolvente e apaixonante.

Vale salientar que a busca da coerência entre aquilo que exigimos do outro e de nós mesmos é uma condição fundamental para um trabalho mais justo e solidário e que para haver uma integração e solidariedade entre as pessoas, é preciso um encontro onde todos possam falar de seus pontos de vista, suas insatisfações, seus sucessos, dificuldades e experiências.

O espaço coletivo é esse espaço de troca. Trocando experiências, o grupo vai constituindo um conhecimento amplo, profundo e global da escola. Obviamente que toda essa proposta de mudança prática assusta o medo do novo muitas vezes nos paralisa. Isso é natural. Porém o supervisor precisa ter em foco de que é importante desenvolver a compreensão de que o novo movimenta o mundo para mudanças que favorecem nosso bem estar e desenvolvimento. Mudança é movimento e movimento é vida. Ficar parado, estagnado, é uma forma de morrer. Nessa aprendizagem do novo, os erros são inevitáveis os positivos e é graças a eles que novos conhecimentos e procedimentos são elaborados e toda grande mudança que se almeja somente são possíveis se nasceram juntas, com a superação de obstáculos e persistência.

Ousar fazer diferente, ousar errar, é uma das grandes contribuições que o supervisor pode dar ao desenvolvimento de seu grupo. É preciso que ele

tenha coragem e saia de trilhas já aprendidas e que supere todas as dificuldades encontradas e, sobretudo que não se impaciente com os obstáculos existentes.

CONCLUSÃO

A maioria das mudanças que ocorrem no campo educacional, é regida mais por mudanças ocorridas na sociedade do que por iniciativa do meio educacional e mudanças exigem rupturas com o velho, o controlador e antigo hábito de posturas inflexíveis.

É desafiante encarar um horizonte desconhecido, é incômodo aventurar-se por novas trilhas, porém o prazer da conquista é insubstituível e desafiador. Do desafio de reexaminar currículos, metodologias, de planejar ações conjuntas livre de velhos modelos individualistas, de propor uma filosofia reflexiva acerca das verdades que temos com absolutas.

A supervisão dentro dos tópicos por nós apresentados configura-se numa abertura participativa de toda a equipe escolar.

Porém não basta predisposição dos supervisores, é preciso também traçar caminhos melhores, os da coletividade, caminhos flexíveis, tolerantes e permissivos e isso pode ser proporcionado com o projeto pedagógico, onde tenha caráter de respaldar as atividades a serem desenvolvidas.

Para não cairmos na armadilha do entusiasmo passageiro, é preciso que analisemos toda a prática pedagógica até então praticada, é o amadurecimento das idéias que faz com que o fruto concebido caia em “terra boa”, isto é, só com maturidade e propósito definidos a supervisão ideal, passará a ser real e poderá de

\maneira inteligente e realmente democrática servir de baluarte no auxílio da construção do conhecimento.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

ALMEIDA, J. R. P. *História da instrução política no Brasil (1.500-1889)*. Brasília/São Paulo, INEP/PUC,1989, In. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade/*. 3. ed. São Paulo, Cortez, 2002.

ALVES, N. "A prática política do supervisor educacional," in Cadernos do Cedes, nº 6. São Paulo, Cortez, 1982.

_____. *"Educação e supervisão": o trabalho coletivo na escola*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BOAS, Maria Violeta Villas. In: ALVES, N. *"Educação e supervisão": o trabalho coletivo na escola*. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade/*. 3. ed. São Paulo, Cortez, 2002.

_____. (Org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 4. ed. São Paulo, Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

FOULQUIÉ, P. *Dictionnaire de la langue pédagogique*. Paris, PUF, 1969. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. 3.ed. São Paulo, Cortez, 2002.

PROGESTÃO, CONSED, Brasília: MEC, 2001. (módulos I, V, VIII.).

RONCA, Caruso Carlos Antônio. *A supervisão escolar: um urgente desafio*. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. 3.ed. São Paulo, Cortez, 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). *Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1997.