

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG**

**PEDAGOGIA**

**RAFAELA VERENA SILVA MELO**

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO AGENTE FACILITADOR NO  
AMBIENTE ESCOLAR**

**Varginha  
2015**

**RAFAELA VERENA SILVA MELO**

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO AGENTE FACILITADOR NO  
AMBIENTE ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada no Curso de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Ma. Vânia de Fátima Flores Paiva.

**Varginha/ MG  
2015**

**RAFAELA VERENA SILVA MELO**

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO COMO AGENTE FACILITADOR NO  
AMBIENTE ESCOLAR**

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, como pré-requisito para obtenção do grau de Licenciatura, pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Aprovada em     /     /

---

Prof. Esp. Gisele Mendes Alves.

---

Prof. Esp. Solange Inácio Ribeiro Conde.

---

Prof. Ma. Vânia de Fátima Flores Paiva.

OBS:

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram durante esses três anos e meio de estudo e esforço contínuo. Ao meu noivo e amigo Bruno Santos por acreditar em meu potencial, me encorajando a prosseguir. A minha orientadora Vânia Flores, a qual admiro sua dedicação e amor pelo que faz, se tornando uma inspiração para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me capacitou a cada momento e não me deixou desistir deste sonho. Ele que é o Autor e consumidor da minha fé. A Ele toda glória, honra e louvor. Agradeço a minha família e amigos pela compreensão nos momentos que precisei me ausentar para a construção deste trabalho e formação.

*“Se o teu dom é servir, sirva; se é ensinar, ensina; se é encorajar, aja como encorajador; o que contribui, coopere com generosidade; se é exercer liderança, que a ministre com zelo; se é demonstrar misericórdia, que a realize com alegria. O amor é a base dos dons.”*

*(Romanos 12:6-7)*

## RESUMO

Este trabalho descreve sobre a atuação do Supervisor Pedagógico de forma significativa no contexto escolar. Tal abordagem é devido ao fato de observar no dia a dia o seu ardo trabalho buscando atender as demandas pedagógicas e burocráticas, que também lhes competem. O supervisor pedagógico tem um papel bem mais amplo e complexo do que somente atuar no sistema de ensino burocrático. Sua atuação abrange a efetivação de processos educacionais, levando-o a atuar como agente facilitador no ambiente escolar. Supervisão que, no sentido restrito da palavra significa: “visão sobre”: função de ação ou efeito de supervisionar passa a ter um significado maior, objetivando ampliar os olhares sobre a educação. Para exercer tal função é de extrema necessidade que estes profissionais sejam comprometidos com os processos de aprendizagem, estimule a construção de conhecimentos tendo uma visão holística e sistêmica e que sejam inovadores. A supervisão pedagógica visa à capacitação docente, bem como a melhoria no sistema de ensino. A finalidade desta pesquisa é saber como este profissional conseguirá colocar na prática suas atribuições, funções através de um trabalho coletivo. Esta tarefa será conseguida mediante pesquisa bibliográfica. O estudo demonstrou que na realidade o papel do Supervisor Pedagógico ainda está em construção. Através dessa concepção, pode-se observar que o Supervisor Pedagógico tem uma importância significativa para a educação, porém pouco se volta para a capacitação e desenvolvimento deste profissional.

**Palavra-chave:** Supervisor Pedagógico. Atribuições. Gestão Pedagógica. Formação continuada.

## ***ABSTRAT***

This paper describes the significant performance of the Pedagogic Supervisor in the school context this approach is due to the fact that they observe in their daily, hard work in seeking to comply with the educational and bureaucratic demands which they are responsible for, whereas this work is much wide and complex than just behave in a bureaucratic way education system, this is their tasks include the realization of educational processes, leading to operate as a facilitator in the school environment. To exercise this function is of utmost necessity that these professionals are committed to learning processes, encourage the construction of knowledge with a holistic and systemic view and are innovative. Pedagogical supervision is aimed at teacher training and improving the education system. The purpose of this paper is how this professional will be able to put into practice its duties and functions through a collective work, the method used for this is the literature (WITTER, 2005) and (LAVILLE And DIONNE, 1999). To conclude the study showed that in reality the role of Educational Supervisor is still under construction, because even if their action is of paramount importance to education has few oped for the training and development of this professional.

**Keywords:** Pedagogic Supervisor. School supervision. Assignments. School environment.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA.....	12
2.1 As diferentes nomenclaturas do supervisor pedagógico .....	14
2.2 Legislação nacional e do Estado de Minas Gerais referentes à Supervisão Pedagógica....	17
2.3 A supervisão pedagógica na atualidade.....	19
3 A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA FACE ÀS SUAS FUNÇÕES, ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS .....	21
3.1 Atribuições específicas do supervisor pedagógico.....	22
3.2 Habilidades e competências necessárias ao Supervisor Pedagógico.....	25
3.3 O papel do Supervisor Pedagógico frente à função social da escola.....	26
3.4 O desafio do Supervisor Pedagógico diante da rotina escolar.....	27
4 A LIDERANÇA EM SUPERVISÃO PEDAGÓGICA .....	29
4.1 A gestão pedagógica e o trabalho do Supervisor Pedagógico.....	30
4.2 Características de liderança na atuação da Supervisão Pedagógica .....	31
5 SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES .....	34
5.1 Formação continuada.....	35
5.2 Possibilidades de formação dentro do espaço escolar .....	36
5.3 O supervisor pedagógico como agente facilitador no ambiente escolar .....	38
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender o trabalho da Supervisão Pedagógica dentro do ambiente escolar na atualidade é tarefa que demanda uma busca pela história da atuação deste profissional. A pesquisa a qual se propôs realizar, inspirada pelo desejo de aprofundar os conhecimentos acerca deste líder que conduz o trabalho pedagógico é tema também estudado por Almeida (2008), Bruno (2008), Cunha (2008), Corrêa (2009), Souza (2012), dentre outros que comungam com o pensamento de que o trabalho deste profissional tem destaque significativo dentro das unidades educacionais.

Buscando sobre a história da atuação deste profissional encontra-se em Rangel( 2007) que supervisão pedagógica em um primeiro momento transmitia uma visão de setor de fiscalização, inspeção e monitorar. Com o passar do tempo, no começo do século XX veio o processo de inovação e com isso a supervisão demonstrou o lado de orientação aos docentes, focando na melhoria do ensino. Após diversas indagações em torno das atividades do supervisor pedagógico, escolar ou pedagógica hoje é implantada como um setor de treinamento e formação dos docentes, visando à melhoria das práticas de ensino. O papel do supervisor pedagógico agora com esse novo formato, busca dar assistência a todas as pessoas envolvidas no processo da educação, reforçando assim o papel do supervisor pedagógico em ser um agente facilitador em todo o ambiente escolar.

Portanto, este trabalho aborda sobre o papel do supervisor pedagógico como profissional capaz de produzir um clima de aprendizagem e facilitação dos processos dentro das unidades educacionais. E por isso, indaga-se: Como o supervisor pedagógico conseguirá atuar de forma significativa contribuindo para o processo ensino-aprendizagem e atendendo as demandas que se associam a este cargo?

Quais são as reais atribuições deste profissional para que consiga desenvolver bem o seu trabalho?

Acredita-se que diante da burocracia que o cerca seu trabalho se torna um processo mais lento e em alguns casos pouco produtivo. Sua maior preocupação deverá ser com a aprendizagem dos alunos e formação continuada dos professores, de forma que deverá estar atento ao conjunto do contexto escolar, porém sua ênfase se dará maior neste sentido.

Tal estudo se justifica pelo fato de se observar no dia a dia do cotidiano escolar o que cerca o supervisor pedagógico, suas responsabilidades e atribuições, no desenvolvimento de seu trabalho repleto de desafios e contratempos.

O objetivo desta análise é descrever sobre como este profissional atua mesmo com todos os desafios que giram em torno da educação e do ambiente escolar, relacionando as suas atribuições, funções e competências. E para alcançar este objetivo foi realizado trabalho de pesquisa bibliográfica buscando encontrar respostas para a indagação aqui proposta. Por meio de análise de referencial bibliográfico, como explica Witter (2005), aspectos conceituais e de relevância de determinados temas podem ser observados e analisados. A pesquisa de revisão bibliográfica dinamiza as condições de produção do conhecimento, pois atua como identificadora de relações e contradições de um determinado tema, compondo de certa forma novas descobertas científicas.

Também Laville e Dionne (1999) acreditam que uma pesquisa de revisão da literatura, contribui consideravelmente para a reflexão pessoal do pesquisador, pois ela o coloca diante de um percurso crítico exigindo-lhe fazer considerações, interpretações e escolhas, e devido às suas escolhas, o pesquisador deverá explicá-las e justificá-las.

Buscando realizar uma pesquisa bibliográfica conforme Witter (2005) e Laville e Dionne (1999), o estudo segue no segundo capítulo com uma abordagem sobre a origem e a evolução da supervisão pedagógica, fazendo referências à legislação que acompanhou o desenvolvimento da profissão até os dias atuais.

O terceiro capítulo abordará a supervisão pedagógica face às suas funções, atribuições e competências, destacando-se os desafios enfrentados por ele diante da função social da escola e como superá-los.

A liderança em supervisão pedagógica será apresentada e analisada no quarto capítulo, etapa da pesquisa em que se busca analisar as características da liderança pedagógica no contexto escolar.

No quinto e último capítulo será tratado sobre a supervisão pedagógica e a formação continuada dos professores. Buscando conceituar formação continuada, a pesquisa neste ponto visa apresentar as possibilidades de formação dos docentes no ambiente escolar, concretizando a competência do supervisor pedagógico de ser agente facilitador no ambiente escolar.

## 2 A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

Para compreender o processo atual da Supervisão Pedagógica, é preciso entender sua origem e sua evolução no decorrer da história da educação. O supervisor sempre esteve presente na sociedade, desde a época primitiva onde as experiências eram passadas de pais para filhos, dos mais velhos para os mais novos. A educação já se fazia presente de forma espontânea e a supervisão se fazia de forma indireta.

Há décadas que a função da supervisão se faz presente na área educacional, porém, de uma forma não explícita, pois nas sociedades primitivas a educação se efetiva de forma espontânea, o que não distinguia das outras formas de ação desenvolvidas pelo homem. Como não havia um direcionamento educacional, obviamente, não se mencionava o papel do supervisor. Neste contexto, a educação desenvolvia-se, entrelaçada pelo meio em que o sujeito vivia, com as intenções desenvolvidas na comunidade (onde se educavam). Os adultos educavam as crianças através dos exemplos e, eventualmente, por palavras, ou seja, pela supervisão. (SOUZA; REZENDE, 2012, p. 48)

Conforme se vê em Resende (2012), a supervisão se dava de maneira não transparente. Contudo, o surgimento do supervisor se deu na época dos jesuítas, período em que se precisava de alguém para organizar os professores e ao mesmo tempo executar o papel de docência e supervisão. Porém neste momento a supervisão ainda não se firma, vindo a se estabelecer nos anos posteriores.

Somente com a morte do padre Manuel da Nóbrega, em 1570, a ideia da supervisão se fez presente, isso porque com a chegada dos jesuítas iniciou no Brasil a organização das atividades educacionais. Os jesuítas elaboraram um Plano Geral, o “RatioStudiorum”, porém sua origem se deu através de Inácio de Loyola. O “RatioStudiorum” entrou em vigor em 1552, mas foi sendo adaptado e reformulado; somente em 1599 começou a vigorar em todos os colégios da Companhia de Jesus. (SOUZA; REZENDE, 2012, p. 48)

Com a implantação do RatioStudiorum verifica-se uma educação marcada pela fiscalização, uma vez que os jesuítas eram responsáveis por fiscalizar e assegurar os interesses da Igreja Católica. Com início dessa educação controladora é que se traça o primeiro perfil do Supervisor, aquele que inspeciona as ações realizadas na escola.

O Ratio previa a figura do prefeito geral de estudos como assistente do reitor para auxiliá-lo na “boa ordenação dos estudos”, a quem os professores e todos os alunos deveriam obedecer (regra nº 2 do Provincial). Previa ainda, quando a “extensão e variedade do trabalho escolar” o exigissem, um prefeito dos estudos inferiores e, conforme as circunstâncias, um prefeito de disciplina, subordinados, ambos, ao prefeito geral. (REZENDE, 2009, p. 03)

A primeira referência para o supervisor se deu por meio da era industrial, como se vê em Lima (2007):

A ideia de supervisão surgiu com a industrialização, tendo em vista a melhoria quantitativa e qualitativa da produção, antes de ser assumida pelo sistema Educacional, em busca de um melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa. Para Souza (1974) a supervisão é fruto da necessidade de melhor adestramento de técnicas para a indústria e o comércio, estendendo-se, posteriormente, aos demais campos: militar, esportivo, político, educacional e outros, com objetivo de alcançar um bom resultado de trabalho. (LIMA, 2007, p. 69).

A nomenclatura supervisor pedagógico veio atrás do inspetor escolar. Era visto um “intruso” presente para fiscalizar de forma rígida o trabalho dos demais.

Para Ferreira (2003), a origem da palavra supervisão traz viés da administração, que é entendida como gerência para controlar o executado. Desta forma, quando transportada para a educação, passa a ser exercida com a função de controle de processo educacional. (FERREIRA, 2003, apud REZENDE, 2012, p. 51-52).

Com pouco conhecimento da realidade das salas de aula, não conseguindo solucionar de forma efetiva os questionamentos dos professores, sua principal função era apontar os erros e impor soluções. Porém devido às intensas alternâncias ocorridas na sociedade, atingindo assim o educacional, depara-se com uma mudança significativa neste contexto.

À semelhança dos diretores, os professores também entendem o trabalho do CP como vinculado à gestão, pois planeja junto com o gestor e é um elo entre o aluno, o professor e a direção. Também referem-se ao CP como mola impulsora da relação entre as partes da escola e como mediador do conhecimento com os professores. (PLACCO, SOUZA, 2012, pg.12).

Como se vê em Placco e Souza (2012) o supervisor passar a ser interpretado tanto pelos diretores, quanto para os professores como parceiros no ambiente escolar. Uma parceria atrelada à gestão pedagógica, por isso se faz “[...] necessário que o supervisor assuma uma posição social e politicamente mais ampla de líder, de coordenador, de mediador, estimulado seu time à compreensão de suas ações, direitos e deveres, em um processo de humanização. (REZENDE, 2012, p.52).

Diante do que se espera do deste profissional neste mundo globalizado e tendo em vista as atribuições que lhes são conferidas, como as de coordenar, articular, orientar o trabalho docente, dentre outras, é que foram surgindo várias nomenclaturas para esta função. Nomenclaturas que lhes conferem uma posição de liderança pedagógica dentro do processo educacional. Ao exercer a liderança dentro dos padrões da gestão participativa, o Supervisor será capaz de mobilizar sua equipe para o alcance das metas de aprendizagem estabelecidas, objetivando o pleno desenvolvimento dos educando, como será visto na seção posterior.

## **2.1 As diferentes nomenclaturas do supervisor pedagógico**

Quando se fala no âmbito educacional, o Supervisor Pedagógico, também conhecido como Supervisor Escolar ou Educacional é considerado um profissional necessário para o desenvolvimento educacional em nosso país. Ao longo dos anos essa profissão e suas atribuições têm passado por diversas mudanças, refletindo significativamente em todo o contexto escolar, principalmente ao se tratar de suas funções e atribuições.

Desta forma encontra-se o Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Supervisor Educacional, Supervisor Escolar, Inspetor Escolar e o Supervisor Pedagógico, profissional que é motivo deste estudo atuando em cada localização do país de maneiras semelhantes. É preciso compreender o papel de cada uma e suas atribuições mesmo que superficialmente para de fato se entender o que cabe ao Supervisor Pedagógico, conforme explica Corrêa (2009).

Em virtude da falta de uma análise mais ampla do significado das funções do supervisor educacional, inspetor escolar, orientador pedagógico e coordenador pedagógico e da omissão das reais competências e campo de atuação desses profissionais na Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional –, é possível notar nomenclaturas diferenciadas utilizadas pelos sistemas de ensino em nosso país. Encontramos o supervisor educacional, o orientador pedagógico, o inspetor escolar e o coordenador pedagógico, atuando de maneiras semelhantes, de acordo com as exigências locais. Assim, alguns autores caracterizam a função do orientador pedagógico por meio de diversos prismas: aquele que coordena, supervisiona e acompanha, com a responsabilidade de integrar, reunir esforços e liderar o trabalho da equipe docente. (CORRÊA, 2009, p. 03-04)

Como se vê, o autor localizou uma lacuna na legislação nacional em relação às nomenclaturas que são utilizadas para designar o trabalho do Supervisor Educacional,

salientado, que tais nomenclaturas atendem às diferentes localidades, sejam elas municipais ou estaduais.

Para um bom desenvolvimento do trabalho dentro de uma instituição, é necessário que cada profissional tenha conhecimento das atribuições de seu cargo, clareza na execução das mesmas e atitude comprometida com a missão assumida. Para tanto, embora esteja se tratando mais especificamente do profissional “Supervisor Pedagógico”, será dada uma especial atenção aos demais profissionais que compõem o quadro dos trabalhadores em educação, dentro de uma unidade educacional, conforme consta na Lei 12.014/2009, que altera dispositivo da Lei 9394/1996 (LDB/1996):

Art. 61 Consideram profissionais da educação escolar básica os que, estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:  
 [...]
   
 II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas:  
 [...] (BRASIL, 2009)

Com esta redação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deixa clara as funções destes profissionais, sendo que, as de administração, são exercidas nas escolas públicas pelo Diretor Escolar e também as funções de planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional. Para isso, considerou necessário apresentar sucintamente as atribuições de cada um destes gestores.

O “Orientador Educacional” é o profissional que atua de forma bem próxima ao aluno e família, conhecendo os processos escolares.

O Orientador Educacional é o profissional que se empenha em conhecer todos os processos e todas as relações que se estabelecem na escola, visando adequar sua mediação ao desenvolvimento e aprendizagem de todos os alunos dentro do espaço escolar. Ele é um mediador entre o aluno e os diferentes componentes e processos didáticos-pedagógicos e entre a escola e a família. Deve conhecer e facilitar as diferentes relações que influenciam o desenvolvimento dos alunos, buscando desenvolver um trabalho multidisciplinar, que muito contribui para a dinamização do processo educativo da escola. De uma orientação voltada para o aluno problema, passa-se a uma orientação coletiva e participativa. (GARCIA, 2012, pg. 111-112)

Portanto, Garcia (2012) identifica que este profissional não é mais aquele que somente realiza um trabalho com alunos específicos, ditos como os problemáticos, mas passa a exercer um papel importante dentro do ambiente escolar e fora dele, pois lidará diretamente com a sociedade na qual a escola está inserida, de forma que sua atuação se dará com toda a instituição.

Ao voltar os olhares para o profissional “Inspetor Escolar”, se tem às vezes uma visão de um atuante em fiscalizar, espionar o trabalho da escola e seus funcionários. Mas suas atribuições são muito mais amplas e determinantes para a escola como instituição.

Este profissional será elo de comunicação entre o sistema e a escola, com o objetivo maior – melhoria da qualidade da educação, mediante o que dispõe a Resolução 457/09 em seu Art.3º :

I – verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis;

II – monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições;

III- registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos. (BARROSO; PEREIRA, 2012, p. 143-144).

Desta forma é possível diagnosticar que o Inspetor Escolar contribuirá para um melhor desenvolvimento da escola, zelando pelo cumprimento da legislação vigente, auxiliando e monitorando o trabalho administrativo e pedagógico por ela realizado.

Neste contexto, o Inspetor passa de fiscalizador a um educador, no sentido de ajudar às escolas a construir uma educação de qualidade. Em outros termos: o Inspetor Escolar não deve se posicionar como fiscalizador, mas sim como pesquisador, observador, educador e conciliador. (BARROSO; PEREIRA, 2012, p. 149)

Vê-se então uma distorção em relação às atribuições do Inspetor Escolar e como esse profissional se encontra algumas vezes perdido no sistema e no ambiente escolar, uma vez que o que de fato se espera dele é um inspetor-educador.

Ao referir-se ao Coordenador Pedagógico, Supervisor Educacional, Supervisor Escolar ou Supervisor Pedagógico, entende-se que há uma diferença na nomenclatura, pois suas atuações se fundem, alterando o nome dado ao cargo de um estado para outro ou de uma instituição para a outra. Porém, sua finalidade é a mesma, a de contribuir para o crescimento do ambiente escolar em todos os aspectos se fazendo mediador entre alunos, equipe técnica, docentes e sociedade, conforme é explicado por Corrêa (2009).

O Art. 64 da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – utiliza-se apenas das nomenclaturas inspeção, supervisão e orientação educacional para referir-se ao profissional da educação atuante nas funções de orientador e coordenador pedagógico. Com fundamentação na legislação vigente e por meio da análise evolutiva ao longo da história da educação e da supervisão em nosso país, acredita-se que as ações do supervisor educacional estariam voltadas para o planejamento, a avaliação e a reformulação das diversas etapas do processo ensinoaprendizagem, buscando o melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa. É o profissional que atua junto ao professor no desenvolvimento metodológico com o objetivo de melhorar o rendimento escolar do aluno. Enfim, o entendimento da realidade, o fazer a educação e a formação de profissionais da



educação devem estar de acordo com as grandes concepções e transformações da ciência. (CORRÊA, 2009, p. 04)

Depreende-se então que ao se falar do Supervisor Pedagógico, refere-se há um profissional que possui mais de uma nomenclatura, porém com atribuições compatíveis não incluindo nesta lógica, o Inspetor Escolar que possui atribuições singulares.

Ao entender suas atribuições no ambiente o escolar o Supervisor estará pronto para atuar da forma mais eficaz possível.

## **2.2 Legislação nacional e do Estado de Minas Gerais referentes à Supervisão Pedagógica**

O Supervisor ou Coordenador Pedagógico é o profissional que atuará na instituição, no ambiente escolar como um agente facilitador entre gestor, corpo docente e a comunidade em que a instituição está inserida.

Ao observar as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia- DCNP (2006) que, segundo o Dicionário Interativo da Educação Brasileira são normas obrigatórias para a Educação Básica que orientam o planejamento curricular das escolas e sistemas de ensino, fixadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), percebe-se que o curso de pedagogia passou por diversas mudanças.

A Constituição Federal de 1988 oportunizou o acesso para todas as classes, os professores precisaram se aperfeiçoar para conseguir lidar com diferentes realidades que se encontravam dentro da sala de aula.

No processo de desenvolvimento social e econômico do país, com a ampliação do acesso à escola, cresceram as exigências de qualificação docente, para orientação da aprendizagem de crianças e adolescentes das classes populares, que traziam, para dentro das escolas, visões de mundo diversas e perspectivas de cidadania muito mais variadas. De outra parte, a complexidade organizacional e pedagógica, proporcionada pela democratização da vida civil e da gestão pública, também trouxe novas necessidades para a gestão escolar, com funções especializadas e descentralizadas, maior autonomia e responsabilidade institucional. Logo, a formação para a docência, para cargos de direção, assessoramento às escolas e aos órgãos de administração dos sistemas de ensino foi valorizada, inclusive nos planos de carreira. Em todas estas atividades os licenciados em Pedagogia provaram qualificação (BRASIL, 2005).

Neste momento em que as mudanças que aconteciam no país adentravam pelas portas da escola, via-se a necessidade de uma gestão preparada para lidar com os desafios que esse contexto trazia para a educação. Desta maneira, se precisava de profissionais capacitados e aptos para exercer funções de responsabilidade organizacionais e pedagógicas, valorizando assim a carreira pedagógica.

Durante vinte e cinco anos proliferam-se estudos e debates acerca do curso de Pedagogia, até que em 15 de maio de 2006 surge a Resolução nº 1, instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Pedagogia. Assim no Art 2º deparamos com: as Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia aplicam-se á formação inicial para o exercício da docência na Educação infantil e nos anos iniciais do Ensino Médio, na modalidade Normal, e em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (BRASIL, 2006 apud REZENDE, 2012, p.49).

Desta maneira, o curso que antes era voltado para a Educação Infantil com a possibilidade se tornar técnico da educação, devido às transformações que regem a Educação Brasileira, deu maior ênfase a esse profissional e sua forma de graduação e atuação.

Nos dias atuais faz se necessário que este profissional seja graduado no curso superior em pedagogia ou pós-graduado. O aluno que se forma em Pedagogia está diante de um leque de variadas possibilidades de atuação, mudando assim o pensamento de que o pedagogo será somente professor de educação infantil, pensamento este que ronda esta profissão. Porém, mostrará que sua atuação se faz em diferentes áreas do contexto escolar.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394 de 20/12/1996) confirma a figura dos pedagogos em seu artigo 64: “A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação educacional para a Educação Básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nessa formação, a base comum nacional”. (REZENDE, 2009, p.20)

O graduando em Pedagogia terá a opção de atuar na Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Normal Superior, Gestão, Orientação e Supervisão Escolar. Disponibilizando conhecimento teórico e prático. Este profissional precisará entender a escola como complexa de cunho social e formativo.

Desta forma, por se envolver diretamente com a sociedade, para a realização do trabalho educacional é imprescindível à atuação de profissionais competentes, que tenham seus olhares voltados para a formação do outro e de si mesmo, possibilitando um ambiente escolar que estimule o processo ensino-aprendizagem. Supervisionar a educação de uma

instituição de forma participativa torna-se algo complexo que se exige do Supervisor Pedagógico grande dedicação.

Através desta mudança na graduação de pedagogia, buscou-se formar pedagogos preparados para lidar com os desafios no ambiente escolar, tornando um profissional capacitado para atuar em todas as fases e áreas da educação.

Percebe-se que a docência tem hoje um papel central na formação do Pedagogo, sendo a base de sustentação da gestão. Com as DCNP, o conceito de docência abrange numa mesma formação o professor, o gestor e o pesquisador. Sendo assim, o curso de Pedagogia não poderá direcionar-se apenas a formação do professor ou do especialista, mas do Pedagogo devidamente preparado para lidar com os desafios educacionais de nossa sociedade em constante mudança. (REZENDE,2009, p.16).

Supervisionar é ver além dos desafios que permeiam a educação, buscando métodos e meios para potencializar a ação docente, contornando os obstáculos existentes até aos alunos, apoiando a gestão escolar, minimizando a problematização.

### **2.3 A supervisão pedagógica na atualidade**

As mudanças nas áreas do conhecimento, da sociedade e cultura estão presentes em cada época. Essas mudanças vêm ao encontro da educação, pois como vimos anteriormente, todas as mudanças que ocorreram e ocorrem no Brasil chegam até as escolas e estas possuem sua função social, cuja responsabilidade é a formação do homem quando indivíduo.

O papel do Supervisor Pedagógico sofreu várias alterações tanto nas nomenclaturas quanto nas atribuições, levando-se aos questionamentos: Qual é a Supervisão desejada para o momento? Que supervisor é necessário para desempenhar com competência o seu papel, na atualidade?

O primeiro norte para esses questionamentos é compreender que o supervisor Pedagógico não trabalha sozinho, seu trabalho se faz no coletivo, com todos os integrantes da escola como colocado por Orsolon (2000):

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo escolar. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador. (ORSOLON, 2000, p. 19).

É fundamental que o Supervisor consiga se relacionar com todos que compõem a escola, bem como professores, gestores, pais, comunidades e alunos. Conseguindo se expressar de maneira a ser transparente com todos ao apresentar e desenvolver as práticas pedagógicas, busca-se por meio de um trabalho afetivo e efetivo, alcançar a coletividade através do envolvimento de todos. Desta maneira as mudanças e projetos se tornam significativos para a comunidade escolar, que os apoiam e contribuem com suas implementações, assim como se vê em Rezende (2012, p.54) “O supervisor, neste contexto, deverá envolver toda a comunidade docente de forma a garantir que as mudanças saiam do campo imaginário e infiltrem no dia a dia da escola, produzindo mudanças efetivas.”

O desafio para o Supervisor Pedagógico desta época é conseguir um relacionamento mais sólido com o corpo docente, de forma a fazer cair por terra o título de fiscalizador que lhe foi atribuído há tempos atrás. O Supervisor precisará ser visto aos olhos dos professores como aquele que será o mediador, que o ajudará em suas angústias e conflitos.

Assim, para os professores o CP é um parceiro, mas ocupa um lugar diferenciado, de onde seria capaz de socorrê-lo em suas angústias, em suas faltas, em suas necessidades enfim, revelando-se em suas percepções sobre o papel deste profissional o paradoxo: gestor x parceiro/solucionar de problemas. ( PLACCO, SOUZA, 2012, p.13).

Conseguindo alicerçar com o corpo docente um bom relacionamento, pode-se dizer que já alcançou largos passos nesta caminhada, pois mesmo que seu trabalho seja coletivo, sua maior preocupação deve ser o processo ensino-aprendizagem que se faz por meio do professor e aluno, especificando assim seu trabalho em conjunto com os docentes.

Para Lucchesi a supervisão é a representação legal da realidade entre o Estado e a escola. Se os supervisores assumem com os educadores uma postura de parceria, ao invés de imposição, pode servir tanto à burocracia estatal como à escola, ajudando a torná-la visível, autônoma e sedutora. (LUCCHESI, 2003apud REZENDE, 2012, p. 53).

A atuação do Supervisor Pedagógico nos tempos atuais será como o que priorizará o trabalho em equipe com a escola, será um líder, um parceiro para a comunidade escolar, comprometido com a humanização.

Mas, quais são, de fato, as atribuições do supervisor em uma escola? Sobre este assunto, o Capítulo 3 será dedicado à responder esta indagação.

### **3 A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA FACE ÀS SUAS FUNÇÕES, ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS**

A supervisão escolar é construída no dia a dia da escola. Isso ocorre quando o supervisor reconhece sua identidade como profissional e consegue se ver desta maneira.

Isso porque, segundo Dubar (1997), a imagem que o profissional faz de si interfere sobremaneira em suas ações, as quais por sua vez, sustentam essa imagem como identidade profissional. (DUBAR *apud* PLACCO, SOUZA, 2012, p.13).

A partir desse princípio, no momento em que o supervisor compreende seu papel e assume de forma a ser líder no contexto pedagógico, ele estará apto para exercer sua função de articulador das ações pedagógicas, da formação continuada do corpo docente, mediador entre aluno, professor e gestor.

Acreditamos que o CP é um profissional fundamental na escola, como articulador das ações, como formador dos educadores e, portanto, como transformador das condições de ensino e aprendizagem. Entretanto, é preciso que ele trabalhe com o coletivo, o que implica o envolvimento dos demais atores da escola, cujo processo de constituição identitária deverá provocar mudanças em seus modos de pensar e agir, provocando um movimento de constituição das identidades de todos os profissionais da escola, além de seus alunos.(PLACCO, SOUZA, 2012, pg.19).

Em se tratando do trabalho pedagógico são muitas as atribuições de responsabilidade do Supervisor Pedagógico, porém ele não fica limitado em se relacionar somente com discente e docente, sua relação se dará com o todo.

Ele irá trabalhar em equipe, e por este motivo se faz ressaltar a relevância do relacionamento interpessoal que este profissional precisará desenvolver com todos os integrantes da escola, partindo do porteiro até o diretor escolar. Estando antenado neste ambiente o supervisor identificará com mais facilidade o que a escola e o seu contexto necessita, podendo assim criar projetos de forma coletiva buscando minimizar as dificuldades encontradas.

Não há trabalho de coordenador que seja realizado na individualidade. É no coletivo que o coordenador encontra espaço para a realização de suas funções. Fazer junto pode ser um dos grandes segredos da qualificação da atuação do coordenador pedagógico na atualidade. (PLACCO, SOUZA, 2012, p.12).

O trabalho da supervisão pedagógica é construído no cotidiano escolar, por isso a importância do relacionamento com o grupo de profissionais presentes neste ambiente. Não é meramente estar em sua sala, seu gabinete, mas sim interagindo com os demais colegas.

### 3.1 Atribuições específicas do supervisor pedagógico

A questão sobre quais são as atribuições do Supervisor Pedagógico não é algo atual, pois esse tema vem inquietando muitos estudiosos da educação em anos anteriores. Porém, em nosso contexto atual, quais são as funções específicas desse profissional?

Libâneo (2004) lista uma série de atribuições da Coordenação Pedagógica, sendo elas:

1. Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino e aprendizagem.
2. Supervisionar a elaboração de diagnósticos e projetos para a elaboração do projeto pedagógico-curricular da escola e de outros planos e projetos.
3. Propor a discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico-curricular da unidade escolar.
4. Orientar a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, incluindo a assistência direta aos professores na elaboração dos planos de ensino, escolha de livros didáticos, práticas de avaliação da aprendizagem.
5. Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades tais como: desenvolvimento dos planos de ensino, adequação dos conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão da classe, orientação da aprendizagem, diagnósticos de dificuldades, etc.
6. Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores visando a promover inter-relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjuntos entre professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas.
7. Organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, planejar e coordenar o Conselho de Classe.
8. Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores.
9. Elaborar e executar programas e atividades com pais e comunidade, especialmente de cunho científico e cultural.
10. Acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem (procedimentos, resultados, formas de superação de problemas etc).
11. Cuidar da avaliação processual do corpo docente.
12. Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico-curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional. (2004, p. 219-221 apud LOPES; SANTOS, [2011?], p. 3-4).

Das inúmeras atribuições em que o Supervisor pedagógico possui, é perceptível que são atividades importantes para o desenvolvimento da gestão pedagógica e todo o cenário escolar, porém diante de todo o processo escolar, percebe-se a dificuldade que o mesmo tem para conseguir atuar de forma concreta.

Tomando como referência estas atribuições que o autor designa para o CP, é possível perceber, através de observações rápidas e curtas, ou ainda de leitura de pesquisas, que o profissional citado não realiza a maioria das funções a ele outorgadas e isso pode acontecer não somente porque o CP não quer fazer, mas muitos outros fatores estão envolvidos. (LOPES; SANTOS, [2011?], p. 3-4).

Ao verificar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394 (1996 art. 12) citada abaixo, percebe-se que muitas das obrigatoriedades relacionadas à instituição estão sendo realizadas pelo supervisor pedagógico.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996).

Supervisor deverá orientar os professores, acompanhar o desenvolvimento dos alunos, coordenar de forma coletiva o trabalho a se desenvolver na instituição, trabalhar interligado com outros atores da educação que compõem a escola. Sua principal tarefa é levar a escola ao desenvolvimento educacional, a aprendizagem.

A dimensão pedagógica se refere as ações de planejamento, orientação, acompanhamento e avaliação (compartilhadas) que garantam a inclusão e o sucesso de todos no processo ensino-aprendizagem. É a compreensão e proficiência em métodos, processos, procedimentos, técnicas de organização de trabalho, tomada de decisões e soluções de problemas. (REZENDE, 2012, p. 55).

Em muitos casos o supervisor se apropria de atividades que não seriam somente ele para resolver ou atuar como mediador e como são situações que demanda de tempo para conseguir solucionar, suas reais atribuições podem ficar prejudicadas.

Entretanto, a realidade é que os coordenadores atuam como secretários escolares, são chamados para apaziguar discussões e estranhamentos entre alunos e professores, correm para atender também à direção da escola, resolvem problemas de indisciplinas, pois quando os professores não conseguem se entender com os alunos envia-os para a coordenação pedagógica e, portanto, o profissional desta área fica responsável por inúmeras tarefas que não lhe cabem e que acabam por tirar-lhe o momento de atuação pedagógica. (LOPES; SANTOS, [2011?], p. 3-4).

Quando se fala em escola, se refere aos alunos e professores, pois eles são os principais pontos de atuação do supervisor. Não que ele não se preocupará com a gestão de pessoas, financeiro e o ambiente físico da escola, porque ele se relaciona com todos esses processos, porém sua maior atenção é para o pedagógico.

Cabe à supervisão assumir, na escola, a questão pedagógica com seriedade e responsabilidade, levando a seus pares a possibilidade de um “pensar e um fazer” a educação de forma compromissada, delicada e desafiadora, pois não se admite mais que um professor faça de suas aulas um monólogo, que seja intocável em seus conhecimentos e em seus planejamentos. Assim, cabe ao supervisor a tarefa de desafiar, assessorar e acompanhar este docente. Neste contexto, independente da formação específica de supervisão como habilitação do curso de Pedagogia ou em uma Pós-graduação Lato Sensu, a supervisão tem como papel e meta garantir a qualidade de ensino, da educação, da responsabilidade social, da formação humanista, sempre levando em consideração as questões éticas. (REZENDE, 2012,p.51)

Assim refletindo o compromisso do Supervisor Pedagógico é com o processo de ensino-aprendizagem, contribuindo como mediador entre gestão, aluno e professor. Ao assumir esse cargo, esse profissional assume um compromisso com a sociedade.

Como se exige e espera muito deste profissional, o perigo fica presente no medo de falhar, quando o supervisor se culpa por algo ou alguma coisa que não correspondeu ao que estava sendo aguardado, causando assim a frustração tanto dos participantes do ambiente escolar, quanto dele consigo mesmo. Placco, Souza (2012, p.19) explicam que “ E como a função de CP é relativamente nova no que concerne ao reconhecimento de sua existência nas escolas, caso se considere essa complexidade corre-se o risco de atribuir a ele a culpa pelos problemas históricos que se vivenciam nas escolas.(PLACCO, SOUZA, 2012, p.19).

Por isso, diante deste fato é importante que fiquem claras as atribuições, habilidades e competências que o supervisor precisa desenvolver.



### 3.2 Habilidades e competências necessárias ao Supervisor Pedagógico

O Supervisor Pedagógico tem um variado papel no ambiente escolar. Caberá a ele a parte política, pedagógica e de liderança.

Desse modo, a supervisão tem um papel político, pedagógico e de liderança no espaço escolar, e é necessário ressaltar, sem desconsiderar o restante da equipe, que o supervisor escolar deve ser inovador, ousado, criativo e, sobretudo um profissional da educação comprometido com seu grupo de trabalho. (Carvalho, 2011, p.170).

Diante do que se espera deste profissional é necessário ressaltar as competências necessárias a serem desenvolvidas por ele. Competências essas que contribuirão para o desenvolvimento escolar. Em PERRENOUD (2000), é citado “Dez novas competências para ensinar”.

A primeira competência que o autor trata é sobre “organizar e dirigir situações de aprendizagem”, que se volta para criar novas formas de aprendizagem.

Organizar e dirigir situações de aprendizagem é manter um espaço justo para tais procedimentos. É, sobretudo, despender energia e tempo e dispor das competências profissionais necessárias para imaginar e criar outros tipos de situações de aprendizagem, que as didáticas contemporâneas encaram como situações amplas, abertas, carregadas de sentido e de regulação, as quais requerem um método de pesquisa, de identificação e resolução de problemas. (PERRENOUD, 2000, p. 25-26 grifo do autor).

Como se pode perceber, a primeira competência retratada pelo autor está voltada totalmente para a aprendizagem e seu desenvolvimento. Está é uma das habilidades e competências que o supervisor precisará priorizar em seu trabalho. Desta maneira, estará envolvido com os professores e alunos, sendo suporte e buscando soluções para o ensino-aprendizagem.

Outra competência trabalhada pelo autor que pode se relacionar com a prática supervisora, trata-se de envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho.

Se a escola quisesse criar e manter o desejo de saber e a decisão de aprender, deveria diminuir consideravelmente seus programas de maneira a integrar em um capítulo tudo o que permita aos alunos dar-lhe sentido e ter vontade de se apropriar desse conhecimento. Ora, os programas são concebidos para alunos cujo interesse, desejo de saber e vontade de aprender são supostamente adquiridos e estáveis. (PERRENOUD, 2000, p. 69).

O Supervisor deverá junto com o corpo docente estabelecer projetos e situações para envolver os alunos no processo de aprendizagem, levando-os a se sentirem parte real deste processo, de maneira que esse crie um vínculo entre supervisor e alunos e fiquem mais próximos.

Outra competência que se faz indispensável para o Supervisor Pedagógico é o trabalho em equipe. Como já mencionando nos capítulos anteriores, o trabalho do supervisor se faz com o auxílio de toda a equipe escolar. Segundo PERRENOUD (2000, p.83) “Pode-se definir uma equipe como um grupo reunido em torno de um projeto comum, cuja realização passa por diversas formas de acordo e de cooperação. Os projetos são tão diversos quanto as situações e as ações possíveis no ofício.”

Ainda sobre o trabalho em equipe pode-se entender que somente será consolidado no momento em que as queixas diminuem e começa-se a agir.

O verdadeiro trabalho de equipe começa quando os membros se afastam do ‘muro de lamentações’ para agir, utilizando toda a zona de autonomia disponível e toda a capacidade de negociação de um ator coletivo que está determinado, para realizar seu projeto, a afastar as restrições e a obter os recursos e os apoios necessários. (PERRENOUD, 2000, p.89).

O Supervisor Pedagógico além desenvolver em si esta competência, precisará levar a todos os profissionais da escola a compreender como este trabalho é essencial para o bom desenvolvimento escolar.

São inúmeras as competências e habilidades que regem em torno deste profissional. A importância é que o Supervisor não pare de se desenvolver e envolver com a função social da escola.

### **3.3 O papel do Supervisor Pedagógico frente à função social da escola**

O Supervisor Pedagógico possui um papel fundamental na sociedade escolar, sua função é atuar de forma mediadora entre alunos, professores, pais e todos os demais que constituem a sociedade escolar. Para atender as necessidades sociais da escola, primeiramente ele precisará estar envolvido de fato nesta sociedade.

O supervisor escolar assume o compromisso de perceber a realidade, seus determinantes sociais, econômicos e até os ideológicos para atuar criticamente. Diante desses movimentos, pensados a partir das relações existentes na escola, busca, por meio da participação coletiva, um tipo de organização que sustente e dê forma aos seus objetivos e a sua intencionalidade. (LUZ, MELLO, [2009?], p. 05).

O trabalho do Supervisor Pedagógico sempre se dará no coletivo. Desta forma atuará de forma efetiva, realizando e desenvolvendo projetos que atenda as reais necessidades sociais do ambiente escolar.

A principal função da escola é que a aprendizagem se faça de forma significativa para o aluno, preocupando-se com a sua consciência crítica. Somente se consegue este feito ao se conhecer a realidade em que os alunos estão envolvidos.

Neste contexto, a escola tem que tornar-se significativa. O ato educativo deve ter como meta a aplicação, a utilidade do que se aprender, a relação dos conteúdos com a realidade. A escola deve preocupar-se com a formação da consciência crítica, para isso deve investir em novos conteúdos, métodos, espaços, atores pedagógicos e formas de avaliação. Em todas estas inovações, o aluno deve ser ouvido e seu espaço de participação ampliado, pois a escola não pode esquecer que a aprendizagem do aluno é o seu principal objetivo. (SILVA; SILVA, 2006, p. 58).

O Supervisor Pedagógico precisará estar com seu olhar voltado para as necessidades do processo pedagógico, buscando essa integração com a sociedade. A escola precisa ser um ambiente onde os alunos são ouvidos, assim demonstrará que mesmo com todo o processo burocrático necessário que rege a gestão escolar, seu principal foco é o aluno.

### **3.4 O desafio do Supervisor Pedagógico diante da rotina escolar**

Há na escola uma rotina necessária e que precisa ser seguida, porém em determinados momentos, para que o Supervisor Pedagógico atue como um agente facilitador, precisará se organizar de forma que o cotidiano escolar não se torne um empecilho.

De várias formas pode o Supervisor Educacional tornar-se um agente de mudanças no contexto escolar, junto aos professores e toda a estrutura pedagógica da escola. Inicialmente, o próprio Supervisor Educacional como profissional co-responsável pela aprendizagem dos alunos, a partir da concepção de uma sociedade pautada na transformação e no aprimoramento dos seres humanos, precisa constantemente capacita-se, auto-avaliar-se, refletir sua ação supervisora e efetivar suas ações de forma realmente atualizada e visando o bem-estar de todos que com ele atua (professores e pessoal da escola) e dependem (alunos, pais e comunidade Escolar). (SILVA, SILVA, 2006, p. 68).

Diante das suas atribuições que são muitas e como verificado anteriormente, surgem outras situações na rotina escolar que caberá ao supervisor solucionar como citado por LOPES; SANTOS, ([2011?], p.7), pois “Dentro do cotidiano escolar, surgem situações inusitadas e surpreendentes. Além disso, quando estas ocorrem a primeira pessoa que irão procurar é, provavelmente, o coordenador pedagógico.”

A rotina escolar é cercada de tarefas em que o supervisor se faz presente, como reuniões, atendimento aos alunos, professores, pais, observações de aula, acompanhamento pedagógico, apoio ao diretor, desenvolvimento de projetos e demais atividades que cercam este profissional. Ele poderá se tornar um agente de mudanças a partir do momento em que conseguir se organizar de forma a priorizar o trabalho em conjunto e planejamento adequado.

Para conseguir se organizar no cenário da rotina escolar, o supervisor pedagógico necessitará de colaboração, verificar e transferir para outros funcionários algumas atividades que possam ser realizadas por terceiros e que não impacte no desenvolvimento pedagógico.

Muitos desses problemas podem ser resolvidos num regime de colaboração com os demais segmentos da comunidade escolar. A inspeção das salas, da distribuição da merenda ou a organização da entrada e de saída dos alunos e ainda as xerox que os professores pedem, podem ser atividades realizadas por funcionários da área administrativa. As atas das reuniões, as matrículas e tudo relacionado à documentação deve ser colocado sob a responsabilidade de funcionários da secretaria. Os momentos festivos podem ser planejados e executados coletivamente distribuindo tarefas entre professores, funcionários administrativos, secretaria e quais mais forem necessários.(LOPES; SANTOS, [2011?], p. 3-9).

Diante do desafio da rotina escolar, o supervisor conseguindo se organizar e envolver outros funcionários nessas atividades, ele estará mais confortável para desempenhar seu papel de forma positiva e sem acúmulos que o levem a um excesso desnecessário. Sabe-se que não é tão simples como possa aparentar, pois o cotidiano de uma escola não tem uma regra certa, devido a quantidade de alunos e funcionários, porém pode-se adotar medidas para facilitar sua atuação.

## 4 A LIDERANÇA EM SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

Nas palavras de Hunter (2004, p.69), a liderança não é algo fácil, pois “A verdadeira liderança é difícil e requer muito esforço”. Neste sentido quando se fala que o trabalho do Supervisor Pedagógico é realizado e aprendido no dia a dia da escola, fala-se também da sua formação como líder. A liderança não é imposta, ela é construída, conquistada e requer esforço contínuo. É um trabalho árduo alcançar essa liderança.

Um verdadeiro líder não se faz naquele que recebeu um cargo que lhe dá essa atribuição. Nem todo supervisor é necessariamente um líder, mas deveria, espera-se que seja assim. A diferença existe naquele que impõe a liderança e o que a constrói. Segundo Hunter (2004) a diferença está entre o poder e autoridade.

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer.

Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. (HUNTER, 2004, p. 29).

A questão de liderança está mais voltada para a influência que a pessoa exerce do que propriamente o cargo que possui. Desta maneira dentro da comunidade escolar, um professor pode ser o líder, pois os demais docentes podem reconhecê-lo desta maneira ao invés de reconhecer essa liderança no supervisor.

Outra forma de diferenciar poder de autoridade é lembrar que o poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isto nunca acontece com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas. (HUNTER, 2004, p. 30).

Como visto, a autoridade é algo maior do que ter o poder, é voltada para a influência exercida sobre a outra pessoa. Podendo assim dizer que tanto a autoridade, quando a influência caminham juntas. Ambas são construídas no trabalho diário, no relacionamento interpessoal, a forma de agir, se dirigir ao outro, construídas no trabalho coletivo, no apoio e suporte que o supervisor precisar dar a equipe escolar. No momento em que essa parceria é perceptível, começa-se o alinhar da liderança, pois segundo Hunter (2004, p.120) “E, quando exercemos autoridade sobre as pessoas, ganhamos o direito de ser chamados de líderes.”

Os professores e toda a equipe escolar precisam ver no Supervisor Pedagógico um espírito de líder, que não somente direciona a supervisão, mas sim um profissional que caminha com todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, desde os professores, gestores até a comunidade escolar. O líder também deve ter atitudes humanitárias, como se explica Hunter (2004, p. 125).

Liderança e amor são questões ligadas ao caráter, paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso, estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer, se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem o teste do tempo.

Ao falar de amor, Hunter (2004) não se refere ao sentimento propriamente dito de amor pelo seu liderado, mas sim de agir de forma que não o constranja, não o diminua, de forma respeitosa, se colocando no lugar do outro, com atitudes humanas.

Dentro desta perspectiva de 'reinvenção profissional', Freitas *et al.* (2003, p.19) afirma que: O líder educacional do século XXI é aquele que transpõe não só suas próprias amarras, mas também os muros de sua instituição, rompe as barreiras das diferenças, estabelece parcerias, contribuindo para a construção de um ambiente que eduque todos os seus liderados, seus parceiros e a comunidade em geral. (FREITAS apud ROLLA, 2006, p. 58).

Espera-se que o Supervisor Pedagógico deste século tenha uma postura de parceria, compreendendo a importância do relacionamento e trabalho em equipe, buscando novos métodos e formas de trabalho que gere um bem para toda a instituição e comunidade escolar, focando no processo ensino-aprendizagem. Desta forma haverá uma gestão pedagógica com liderança.

#### **4.1 A gestão pedagógica e o trabalho do Supervisor Pedagógico**

Dentro do ambiente escolar a gestão pedagógica possui um lugar de grande importância, uma vez em que está envolvida diretamente no processo ensino-aprendizado, com os alunos e corpo docente. Todos os focos dos processos estão voltados para a gestão pedagógica.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LUCK, 2009, p. 95, apud VIOTO; VITALIANO, 2012, p. 08)

Como se pode perceber na citação acima, as contribuições que envolvem as gestões pedagógicas são inúmeras e precisam de uma atenção especial do supervisor. Ao fixar o olhar apenas para a gestão tomando para si a responsabilidade dessas atribuições, correrá o risco de submerso na função burocrática de tal forma a não desenvolver o seu principal papel, que é o de ser responsável pelo desenvolvimento da aprendizagem. Ele irá se envolver sim nos demais processos que compõem a escola, mas sempre focando seu olhar para a função dominante que é a formação continuada dos docentes e o processo de ensino-aprendizagem.

Assim, da perspectiva dos diretores, o CP é um profissional que integra a gestão, tem participação nas decisões, é responsável pelo pedagógico e também participa das questões organizacionais e administrativas da escola de forma a contribuir afetivamente para o desenvolvimento escolar. (PLACCO, SOUZA, 2012, p.19).

Diante de todo esse contexto e da tamanha responsabilidade quanto ao trabalho do supervisor, para que ele não se perca e o sentimento de frustração não seja alimentado, será preciso desenvolver algumas competências, como saber de fato qual sua função na escola, bem como delegar tarefas, assumindo assim um papel de liderança no ambiente escolar.

## **4.2 Características de liderança na atuação da Supervisão Pedagógica**

Todas as instituições possuem líderes para atender as necessidades e conduzir o trabalho daqueles que estão envolvidos nos processos da mesma, bem como delegar funções e solucionar problemas. Quando se fala do Supervisor Pedagógico, fala-se de um profissional que tem seu papel de liderança no espaço escolar.

Em qualquer instituição seja qual for, todas necessariamente precisam ter um líder que a impulse dando novas sugestões e novas expectativas para o grupo. No contexto escolar o supervisor é considerado um dos líderes de extrema eficácia, visto que o mesmo está ligado diretamente com os demais componentes da escola. (GELENSKI; GOMES, [2012?], p. 01).

Para tal é necessário que o Supervisor Pedagógico tenha consciência da importância de ser líder e como essa liderança irá influenciar positiva ou negativamente seus liderados, sendo decisiva para os resultados da equipe. Conforme explicam Gelenski; Gomes ([2012?], p. 01), “[...] para ser um líder não basta apenas ter vontade, mas também é necessário o saber ser líder, conhecer e entender os liderados”, pois conforme os autores, “[...]o grupo é resultado de seu líder; o tipo de liderança é extremamente decisivo nos resultados finais de qualquer atividade, mas sem perder a objetividade do processo”. (GELENSKI; GOMES, [2012?], p. 01).

Como se pode observar, a liderança eficaz é capaz de produzir resultados positivos em uma instituição, devendo o líder ter uma atenção especial quanto a sua postura, pois ao adotar atitudes que demonstrem humildade, solidariedade e empatia para com o grupo, este se torna realmente um profissional que conduzirá processos produtivos, como é possível ver nas palavras de FREIRE (1998):

Se na verdade o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima pra baixo, sobretudo, como se fossemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar com eles. (FREIRE, 1997, p. 127).

Desta forma, vê-se na citação do autor que liderança caracteriza-se também em saber se expressar e transmitir o que de fato precisa ser comunicado aos liderados. Espera-se que este profissional seja dinâmico, não apenas impondo ou delegando o que se deve fazer, mas sim se envolvendo no processo e trabalhando junto à equipe para que os trabalhos sejam realizados com êxito.

O bom supervisor não é aquele que apenas delega atividades, ao contrário esse seria o menos indicado, na atualidade percebemos que o bom supervisor deve ser dinâmico em sua prática, não esquecendo que existem algumas características indispensáveis para exercer uma boa liderança. (GELENSKI; GOMES, [2012?], p. 01).

O Supervisor precisará desenvolver características que lhe possibilite realizar um bom trabalho como líder, de forma concisa, ética e inovadora, buscando sempre manter um bom relacionamento interpessoal com sua equipe escolar. Liderar não seja tarefa fácil, mas se há



determinação para prosseguir enfrentando os desafios que com certeza irão surgir, não é impossível também, pois “[...] liderança não significa observar de longe, entretanto estar inteirado, trabalhando junto, participando de todo o processo” (GELENSKI; GOMES, [2012?], p. 01).

A liderança não é construída rapidamente, levará um determinado tempo para se edificar, não somente com aqueles que compõem a escola, mas também com relação ao próprio Supervisor Pedagógico que precisará trabalhar seu senso crítico e analisar sua postura frente ao seu trabalho.

“O líder em educação lidera líderes em potencial” (FREITAS *et al.*, 2003, p.16). Remetendo esta ideia à função do Supervisor Escolar, conclui-se que ele lidera líderes, pois professores, frente a seus alunos, são uma referência, ocupam este lugar. (FREITAS, apud ROLLA, 2006, p. 58).

Diante desta liderança em que o Supervisor Pedagógico se encaixa liderando outros líderes, é possível verificar quão importante é essa característica em seu trabalho, uma vez que estará envolvido principalmente com os professores e a formação continuada desses, que são líderes em sala de aula, vistos pelos seus alunos como referência.

## **5 SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES**

Quando se analisa a história da educação verifica-se a afirmativa citada por Marques (2000) de que uma grande parte das pessoas que contribuíram com os progressos na educação, não eram pedagogos de profissão, mas sim pessoas que acreditavam firmemente em uma educação transformadora. O autor considera este fato como surpreendente, uma vez que as inovações em Pedagogia partiram de trabalhos de “[...]teólogos, filósofos, como, para citar apenas os modernos, Rousseau, Froebel, Herbart, Dewey, ou médicos, tais Montessori, Declory, Claparède”. E ainda completa que na atualidade, são aos “[...] psicólogos e aos sociólogos que apelam as tentativas de renovação da escola”. (MARQUES, 2000, p. 15).

Isto nos remete ao fato de que a evolução em qualquer área do conhecimento está relacionada à busca, à pesquisa, enfim, à formação contínua do profissional. Para tanto, há uma importância em se voltar os olhares para a formação continuada dos profissionais da educação, pois a educação está em constante movimento. Freire (1997) revela que o homem nunca estará completo, pois são seres inacabados, com isso o profissional nunca estará pronto para tal função, estará em processo de renovação constante. E é justamente isso que o impulsiona a continuar buscando.

Aqui chegamos ao ponto de que talvez devêssemos ter partido. O do inacabamento do ser humano. Na verdade, o inacabamento do ser ou sua inconclusão é o próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento. (FREIRE, 1997, p. 50)

Este ser humano inacabado, em construção e em constante evolução, faz-se um profissional que busca se aperfeiçoar para conseguir exercer seu papel no desenvolvimento de suas funções. O Supervisor Pedagógico possui uma responsabilidade quando se fala da formação continuada, uma vez que proporcionar espaços de formação docente, como da sua própria formação é uma de suas atribuições.

Quando voltada para a formação docente dentro do espaço escolar, a atuação do coordenador pedagógico pode dar visibilidade para seu desempenho e demarcar a importância de sua existência na composição da equipe gestora da escola. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p. 38).

A formação continuada do docente faz do Supervisor pedagógico um profissional diferenciado na equipe escolar.

## 5.1 Formação continuada

O Supervisor deverá voltar seus olhares para a formação docente, pois com as transformações que regem a educação, exigem-se cada vez mais profissionais capacitados para os desafios da sala de aula e do próprio contexto social. A interação entre supervisão e corpo docente é ponto preponderante na efetivação da capacitação dos professores.

É por meio da interação homem/mundo que o ser humano assimila a cultura, atribui significados a suas ações, aprende, constrói conhecimentos, desenvolve-se transforma-se, partindo sempre do que é socialmente conhecido para o que lhe tem significado individual, ou seja, a cultura é constitutiva do sujeito. (VYGOTSKY, 1994, 1998 apud CAMPOS, ARAGÃO, 2012 p.39).

O autor afirma a importância da interação para a construção do conhecimento. Para tanto, esta interação acontece no cotidiano escolar, nas relações que se efetivam dia após dia entre supervisor e professores e por isso tão importante como os cursos provenientes de órgãos públicos diversos, são os momentos de trocas, de encontros e de espaços democráticos de discussão que acontecem no ambiente escolar. Silva; Silva (2006, p. 60) afirma com clareza que está aí, a essência do trabalho da coordenação pedagógica, que deve exercer com consciência o seu papel de que não basta apenas enviar os docentes para cursos e sim fazê-lo como “monitoramento constante das práticas em sala de aula”.

A missão da escola é o desenvolvimento do ser humano e é por isso que é o espaço ideal para a formação de alunos, como de professores e demais membros que a compõe. Nas palavras de Paulo Freire (1997, p. 25)

[...] quem forma se forma e re-forma ao formar e quem forma forma-se e forma ao ser formado. É nesse sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

Ensinar e aprender se concretiza quando há interação no interior da escola. Professores e Supervisores Pedagógicos poderão aprender ao ensinar e se formar ao proporcionar estes momentos no espaço educativo.

## 5.2 Possibilidades de formação dentro do espaço escolar

Ao Supervisor Pedagógico caberá a organização do tempo e tarefas para conseguir alinhar dentro do cenário escolar momentos para a construção da formação continuada. Buscando sempre proporcionar trocas de saberes, possibilitando que os professores compartilhem conhecimentos e técnicas com todos os membros da escola, ele deve “priorizar o tempo de seu trabalho na escola para o desenvolvimento de ações pedagógicas planejadas intencionalmente tendo em vista a formação docente”. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012p. 41).

É função do Supervisor planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição. Para tal função, seu trabalho se dará com a participação do outro, pois como compreendido anteriormente, não há supervisão no individual, todo trabalho realizado na escola é no coletivo e para isso o diálogo se faz necessário.

O coordenador tem como núcleo de seu trabalho a discussão, a implantação e a avaliação do que é considerado pedagógico. Precisa do outro para que seu trabalho ganhe visibilidade e sustentação. Não há trabalho de coordenação no que seja realizado na individualidade. É no coletivo que o coordenador encontra espaço para a realização de suas funções. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p. 41).

No momento que o Supervisor Pedagógico tem essa clareza com relação à formação continuada e sua importância, é que de fato essa formação começa a se concretizar. Ele conseguirá integrar o professor nesse contexto, contribuindo para seu crescimento e melhor desenvolvimento, levando o docente a compreender a importância de se construir essa formação em conjunto, o que com certeza agrega para todo o corpo docente, devido às possibilidades de trocas de saberes e experiências. Neste sentido, essa atividade deverá ser uma das primeiras estratégias de formação docente, por parte do supervisor educacional, como afirma Campos, Aragão (2012, p.45) “Possivelmente esta seja uma primeira e importante estratégia de formação docente: o reconhecimento de que, embora a equipe docente seja composta por pessoas que diferem entre si, é necessária a construção de um projeto comum”.

Outras estratégias no ambiente escolar que possibilitam a formação continuada que se pode citar são os conselhos de classe, encontros pedagógicos, grupos de estudos entre professores que ministram aulas nas mesmas séries, observação de aula e acompanhamento pedagógico. Essas atividades contribuem tanto para os professores quanto para que os supervisores verifiquem o que precisa ser trabalhado com o corpo docente para potencializá-los.

O supervisor terá uma intervenção direta na realização dessas tarefas. Por isso a importância do trabalho coletivo na escola e o papel do supervisor como um agente facilitador, pois somente em um relacionamento de confiança, quando o professor vê no supervisor um parceiro, alguém em que ele pode se aproximar para resoluções de dúvidas e expressar opiniões que se fundirá o trabalho coletivo (ARAGÃO, 2012).

A escola precisa ser uma instituição onde todos aprendem com os processos realizados, onde há clareza nas informações passadas e socialização entre professores, gestores, supervisores, possibilitando a troca de experiências. É preciso que seja significativo para todos que compõem a escola e fazem parte da formação e a escola torna-se assim um grande espaço de aprendizagem.

Quando a organização do cotidiano escolar permite o encontro dos professores para socializar as experiências profissionais e diálogos sobre os processos de aprendizagem dos alunos, a escola torna-se uma instituição aprendente. Torna-se espaço privilegiado de aprendizado também daqueles que têm a função de ensinar. Professores e também o coordenador aprendem e se formam quando planejam suas ações, quando propõem alternâncias para o trabalho, quando avaliam suas interlocuções com o intuito de redimensioná-las. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p. 54).

Mais do que a formação continuada, ocorrerá nesta escola a formação coletiva, onde todos os integrantes contribuem para a formação mútua. Proporcionando aos professores um ambiente para trocas de opiniões e construção de identidade, pois “Num contexto em que o trabalho coletivo é a base, os professores perdem o medo de se expor e de apresentar suas ideias”. E assim é possível construir uma escola aprendente onde “Todos constroem sua identidade própria e, ao mesmo tempo, formam-se coletivamente”. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p. 54).

Diante de todo esse contexto que se envolve a formação continuada e o ganho que se tem para o ambiente escolar e tudo o que o cerca, é que o Supervisor Pedagógico precisará rever seu trabalho. Mesmo diante do burocrático que o cerca, é preciso que ele organize seu tempo, organize o espaço escolar para conseguir atender aos professores e se voltar para o processo de ensino-aprendizagem, é preciso de planejamento.

Por isso tudo, muito embora o cotidiano escolar esteja sempre repleto de situações e tarefas árduas para o coordenador, ele precisa ter clareza de que tem a possibilidade de fazer escolhas em suas ações e precisa acabar com a enxurrada de desculpas que são dadas pelos trabalhos não feitos, pelos resultados que foram os esperados, pelas ações que não foram concretizadas porque não foram planejadas. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p.54).

A formação continuada se efetivando como uma prática comum na escola, o supervisor pedagógico colabora para sua própria formação, pois ele estará aprendendo ao ensinar, formando-se ao formar, o que resultará em um ganho para todos na formação coletiva. Ele se torna parceiro, e passa a ser reconhecido pelo corpo docente como um agente facilitador dentro da escola, contribuindo para o crescimento da instituição como um todo. Assim, construindo a sua prática, ele vai aprendendo a cada dia “a ser um melhor coordenador quando organiza as reuniões, quando faz parcerias com a equipe gestora e os professores e quando encaminha os rumos do trabalho pedagógico juntamente com os professores e equipe gestora”. (CAMPOS, ARAGÃO, 2012, p. 54).

### **5.3 O supervisor pedagógico como agente facilitador no ambiente escolar**

O supervisor pedagógico será um agente facilitador quando veicula sua prática voltada para a melhoria do ensino, a qualidade do trabalho e a capacitação dos docentes. Não colocar algo pronto para os docentes aplicarem em sala, mas sim juntamente com o corpo docente planejar, analisar, organizar e estudar para desenvolver a proposta pedagógica. Sua atuação requer que ele seja um facilitador e mediador junto aos alunos, professores e todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo da aprendizagem. E para que isso ocorra, é imprescindível o trabalho em equipe.

“Ser supervisor é saber trabalhar em grupo, buscando estimular as potencialidades e o desenvolvimento das habilidades dos seus parceiros em direção: às relações humanas, à liderança positiva e compartilhada, à administração pessoal, às reflexivas, à organização do trabalho e à articulação entre ações fundamentais e articuladas.” (SOUZA, 2012, p. 51).

No momento em que o supervisor pedagógico trabalha em equipe com o corpo docente, possibilitando o compartilhamento de ideias e práticas, demonstrando um maior interesse sobre as questões pertinentes ao contexto escolar, se torna um inovador. É comum olhar criterioso e específico para as questões dos professores começa a se tornar um agente facilitador.

O Supervisor Educacional que realmente tenha consciência da importância de ser e agir como um agente de mudanças saberá buscar formas e aspectos que precisam de transformação, de inovação, porém não basta versar em planejamentos bem elaborados, se não se prestarem a ser praticadas tais mudanças visando a melhoria da educação ministrada. (SILVA, SILVA, 2006, p. 64).

O agente facilitador deverá criar métodos para formar uma equipe educacional integrada por meio de projetos e ações para este objetivo. Estará mais próximo tanto dos docentes, quanto dos discentes. Sabe-se que um agente de mudanças enfrenta resistências, mas elas não podem ser impedoras da inovação que o supervisor deseja realizar. Silva, Silva (2006, p. 64) explica que “Resistências são reações comuns em pessoas que não estão acostumadas a mudanças”, e que as pessoas reagem de maneiras diferentes quando são postas à mudança, devido ao jogo de interesses, receio ao novo, temores, suspeitas, dentre outros. Porém, mais uma vez, o agente facilitador precisa oferecer segurança, firmeza nas orientações para que todos se comprometam com o trabalho que está sendo proposto, como afirma Silva, Silva (2006, p. 64):

Por isso é importante que o Supervisor Educacional considere toda essa variedade de comportamentos com a qual as pessoas resistem às mudanças e proporcione condições e segurança para que todos se engajem nessa luta.

Entende-se que tal prática não será fácil devido às várias atribuições confiadas ao supervisor pedagógico e a resistência a mudanças, muitas vezes é natural no ser humano, além do mais, há todo um trabalho burocrático em torno da supervisão. Para que o supervisor pedagógico assuma um papel de agente facilitador e de transformação, é necessário que ele consiga organizar seu tempo, delegando funções e trabalhando de forma coletiva, que ele tenha consciência “[...] da sua concepção de educação, de supervisão escolar”, “[...] do tipo de indivíduo que ele pretende formar e para que tipo de sociedade, quanto de uma ação efetiva capaz de envolver toda a escola, na viabilização de um trabalho coletivo e interdisciplinar no âmbito escolar”. (SILVA, SILVA, 2006, p. 65).

Diante da globalização que estamos vivendo e sabendo que a educação é algo que sempre está passando por mudanças significativas, é preciso que o supervisor e a escola tenham uma relação de vínculo, onde um atenda a necessidade do outro.

Considerando a relação entre Supervisão e a escola, pode-se dizer que no contexto atual, tais funções devem interagir, integrar-se, desenvolver-se em conjunto, uma entendendo das funções da outra e nesta perspectiva, realizar um trabalho reflexivo dentro do âmbito escolar. (SILVA, SILVA, 2006, p. 65).

Como agente facilitador neste ambiente que se modifica constantemente, é necessário que o supervisor pedagógico seja esse profissional que busca e está aberto a mudanças, começando por ele mesmo, por uma capacitação constante e pelo cumprimento de suas atribuições e funções.



## CONCLUSÃO

Como resultado dessa pesquisa entende-se que o supervisor pedagógico assume um papel de extrema relevância no processo de uma educação de qualidade, pois diante das inúmeras atribuições que o cercam e do que se espera dele, sua principal atenção deve estar voltada para o processo ensino-aprendizado, e este processo por sua vez está vinculado aos alunos e professores.

No cotidiano escolar há várias situações que dependerão do próprio supervisor para serem solucionadas e outras podem ser direcionadas para demais funcionários. Cabe-lhe separar o que pode ser delegado a outrem e o que é específico da sua função.

Uma vez que ocupar o cargo de supervisor pedagógico, este profissional passa a ocupar também um papel de liderança, e para que essa liderança seja exercida com maturidade há necessidade de desenvolver habilidades e competências específicas para o exercício da função.

Foi possível verificar que é preciso que o supervisor compreenda qual é o seu papel na instituição e sua identidade, ou seja, o que lhe torna um profissional da educação, responsável pela gestão pedagógica da instituição. Somente após essa construção do conhecer suas atribuições e se autoconhecer conseguirá realizar um trabalho de qualidade, a superar os desafios que o leva a sair da zona de conforto para conseguir atender alunos, professores e equipe técnica, contribuindo de maneira a solucionar problemas e ressaltar a aprendizagem.

Concluindo, o supervisor pedagógico precisa possuir flexibilidade para as ocasiões que sua profissão exige. Ora firme, ora mediador, aquele que monitora e intervém, porém sempre voltado a atender a educação, visando sua melhoria contínua. Sua função e atuação são de extrema importância para o sistema de ensino, assumindo uma postura de presença, de ser acessível no espaço educacional, pois atenderá pais, professores, alunos e é o líder na gestão educacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. Diretrizes para a formação de professores: uma abordagem possível. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. ed. São Paulo, 2008, p. 09-23.

BARROSO, Leonina Garcia Duarte; PEREIRA, Virginia de Souza. Desafios da prática na inspeção escolar: uma abordagem a partir da realidade de Minas Gerais. In: SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne (Org.). **Diálogos e reflexões da gestão escolar**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2012, p. 133-158.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Poral MEC, 2009.

\_\_\_\_\_, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Poral MEC, 2005.

BRUNO, Eliane Bambinigoegueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. ed. São Paulo, 2008, p. 91-102.

CAMPOS, Patrícia Regina Infanger. ARAGÃO, Ana Maria Falcão. **O Coordenador Pedagógico: Provocações e Possibilidades de Atuação**. São Paulo, 2012, p. 30-73.

CARVALHO, Karina Lage de Andrada Santos. Supervisor educacional: articulador da educação de qualidade. Patos de Minas: UNIPAM/2011, p. 170.

CORRÊA, Cíntia Chung Marques. A identidade dos supervisores educacionais das escolas municipais de Petrópolis. Petrópolis, 2009.

CUNHA, Renata Barrichelo; PRADO, Guilherme do Val Toledo. Sobre importâncias: a coordenação e a co-formação na escola. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. ed. São Paulo, 2008, p. 37-50.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GARCIA, Terezinha Nunes Gomes. A prática da orientação educacional. In: SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne (Org.). **Diálogos e reflexões da gestão escolar**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2012, p. 107-130.

GELENSKI, Fabiane; GOMES, Sirlei F. de Lima. As principais características para o supervisor escolar ser um bom líder educacional. CEULJI – ULBRA [2012?], p. 01.

HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editor Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

LAVILLE, C. DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1999

LIMA, Elma Corrêa de. Um olhar histórico sobre a supervisão. In: RANGEL, Mary (Org.). *Supervisão pedagógica: Princípios e práticas*. 5. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2011, p. 69-75.

LOPES, Jaqueline do Nascimento; SANTOS, Inalda Maria dos. O coordenador pedagógico e a rotina da escola: à procura de uma identidade profissional. Alagoas, [2011?], p. 3-10.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes; MELLO, Lucrécia Strighetta. A identidade do supervisor pedagógico: um processo em construção. Três Lagoas/MS, [2009?], p. 05.

MARQUES, Mario O. A formação do profissional da educação. 4. ed. Ijuí: ed. Unijuí, 2003, p. 15- 25.

ORSOLON, Luzia A. M (2000). O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. São Paulo, PUC.

PERRENOUD, Philippe. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2000, p. 25- 89.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. ed. São Paulo, 2008, p. 25-36.

REZENDE, Márcia Aparecida. Guia de Estudo – **Supervisão e Orientação Educacional no Contexto Educacional Brasileiro**. Varginha: GEaD-UNIS/MG, 2009.

ROLLA, Luiza Coelho de Souza. Liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar. Porto Alegre, 2006, p. 57-66.

SILVA, Moacyr da. O trabalho articulador do coordenador pedagógico: a integração curricular. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. ed. São Paulo, 2008, p. 51-60.

SILVA, Reginalda de Jesus S; SILVA, Robson Carlos da – Revista SFA Produção Científica: O papel do supervisor pedagógico na escola reflexiva. Teresina, nº 3/2006.

SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne; REZENDE, Márcia Aparecida. Supervisão pedagógica compartilhada: desafios e possibilidades. In: SOUZA, Gleicione Ap. Dias Bagne (Org.). **Diálogos e reflexões da gestão escolar**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2012, p. 48-103.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. IX ANPED SUL Seminário de pesquisa em educação da região Sul, 2012, p. 08.

WITTER, C. Produção Científica e Educação: análise de um periódico nacional. In: WITTER, G. P. (Org.). **Metaciência e psicologia**. Campinas: Alínea, 2005. p. 199-215.

