

ESTADO DE GOIÁS  
POLÍCIA MILITAR  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
DIVISÃO DE ENSINO

Supervisão Escolar a Nível de  
Unidade Escolar

*Oficial-Aluno: Waldir R. de Lira*

MONOGRAFIA CTE-91

Colônia, Go/1991.

Waldir Rodrigues de Lira

Supervisão Escolar a Nível de Unidade Escola

Academia de Polícia Militar

Goiânia - 1991

Waldir Rodrigues de Lira

Supervisão Escolar a Nível de Unidade Escola

Monografia apresentada como exigência parcial para a conclusão do curso de técnica de ensino, realizado na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a orientação do professor Osório José da Silva.

Academia de Polícia Militar

Goiânia - 1991

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, razões seguras de meu caráter, e sustentá-lo de minhas aspirações,

À minha doce Silvani, razão e inspiração, nos momentos tristes e felizes, que sempre soube me compreender.

## PENSAMENTO

O homem descobriu a força da educação.

Educação que cria, educação que forma, educação que transforma e ainda educação que liberta.

Quão terrível é a consciência de que nós, educadores, temos esse poder em mãos ...

...Muitos perderam a lucidez e com ela seus propósitos, tais educadores necessitam de orientação.

Schröder, A.L.G.

**AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Ao ser Maj. P.M. Adailton Vieira de Lima que muito colaborou para a realização deste trabalho, guiando e orientando-me nos momentos de dúvidas.

## S U M Á R I O

	- I N T R O D U Ç Ã O .....	07
I	- ABORDAGEM HISTÓRICA DA SUPERVISÃO.....	09
II	- CONCEITOS DE SUPERVISÃO ESCOLAR.....	14
III	- PRINCÍPIOS BÁSICOS DA SUPERVISÃO ESCOLAR.....	16
IV	- PADRÕES DA SUPERVISÃO ESCOLAR.....	19
V	- INFLUÊNCIA DE DIFERENTES TEORIAS NA AÇÃO SUPERVISORA...	22
	1. Organização.....	22
	2. Liderança.....	23
	3. Comunicação.....	23
	4. Mudança.....	24
VI	- TIPOS DE SUPERVISÃO.....	26
	1. Supervisão escolar autocrática.....	26
	2. Supervisão escolar democrática.....	27
VII	- TÉCNICAS DE SUPERVISÃO ESCOLAR.....	29
	1. Reunião.....	29
	2. Visitas de supervisão.....	31

3. Observação.....	33
4. Entrevista.....	35
VIII - ATRIBUIÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR.....	36
IX - ESTRATÉGIAS DA AÇÃO SUPERVISORA.....	40
1. Planejamento.....	40
2. Acompanhamento.....	42
3. Controle.....	42
4. Avaliação.....	44
X - ATUAÇÃO DO SUPERVISOR ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL.....	47
- C O N C L U S ã O.....	55
- BIBLIOGRAFIA.....	58

## I N T R O D U Ç Ã O

Ao planejar uma interferência no sistema educacional, quaisquer que sejam a finalidade, o nível e a área de atuação, é fundamental que sejam pesquisados e analisados os fatores que se interrelacionam e determinam os limites, as possibilidades, as diretrizes e as estratégias de ação.

Este trabalho tem por finalidade definir diretrizes que permitam estabelecer um sistema integrado de supervisão escolar para o ensino na Polícia Militar do Estado de Goiás.

A unidade do sistema de supervisão escolar, deverá ser garantida pelos fundamentos e princípios teóricos comuns que orientarão a atuação dos profissionais no sistema educacional da Polícia Militar do Estado de Goiás. Será o alicerce que permitirá a discussão e a análise dos problemas na formação do policial militar. A isto chamamos de ação integrada da supervisão escolar que visa operar intencionalmente transformações a serem provocadas, mas também numa definição prévia e conjunta das direções em que deverão ocorrer, tais transformações. Caso contrário, teremos uma equipe docente inoperante e ineficaz.

Pretendemos apenas levantar alguns conceitos e aspectos considerados relevantes para a reflexão e definição de diretrizes, que orientarão a tomada de decisões na elaboração das estratégias de atuação que regem o ensino na Polícia Militar do Estado de Goiás.

## I - ABORDAGEM HISTÓRICA DA SUPERVISÃO

Durante a pré-história não se pode falar de um serviço de inspeção, pois não se dispunha de um sistema de educação.

Já nos povos da antiguidade, Índia, Egito, Pérsia e China, a vigilância das instituições educativas, estava a cargo de pesoas representantes das castas sacerdotais ou da nobreza.

Foi na Grécia que nasceu a verdadeira instituição educativa, como um sistema que acompanha o indivíduo desde o nascimento até a idade adulta. Aí existiam pessoas, encarregadas de exercer vigilância sobre as escolas.

Na idade média a vigilância das instituições de ensino estava praticamente a cargo da igreja, posteriormente vamos encontrar as raízes da inspeção exercida pelo cidadão através de comisões, com o surgimento, no século XIII, das escolas municipais de nível elementar.

Notamos que, até esta época, a supervisão tinha o caráter de vigilância, através de elementos que detinham o poder econômico, político ou religioso, visando os interesses que sua classe repre

sentava.

Após a Idade Média, quando se estruturam as modernas nações e se fundam os sistemas escolares, compreendendo a educação em todos os seus níveis, surge a inspeção escolar em termos de instituição.

Entre os séculos XVII e XIX; a supervisão é considerada inspeção, geralmente realizada por leigos, o supervisor é chamado "inspetor" e suas funções eram mais de julgar do que funções executivas. Julgava mais o professor do que o ensino ou o rendimento do aluno. Assim, o objeto da inspeção é essencialmente a figura do professor, cuja situação ficava a depender do julgamento que dele fizesse o inspetor.

Com a Revolução Francesa surge a proposta de Condorcet à Assembléia Legislativa, em 1792, para a criação de um novo sistema de educação, na qual se fala de inspetores técnicos, especialmente preparados para o cumprimento da função. O referido documento considera a missão dos inspetores não só um meio de vigiar a atividade docente como o de fomentar o progresso da educação.

Aos poucos a supervisão foi assumindo o caráter de "melhoria de ensino", acrescentada a função técnica à fiscalização dos aspectos "administrativos."

No século XIX, com o aparecimento das escolas normais, a supervisão é predominantemente uma atuação sobre o professor, no ato de ensinar. O professor é despreparado e precisa de orientação e treinamento, é necessário ensinar-lhe a ensinar melhor. Visando o controle do professor esta é ainda uma supervisão autoritária.

O professor é vigiado e dirigido, tal como na indústria. Sugestivas do espírito da época são as palavras de Horace Mann que, em 1838, propunha o uso de métodos de supervisão idênticos aos da

indústria, onde a coerção <sup>era</sup> o principal recurso, escolhendo-se multas vezes o supervisor pelo seu vigor físico, geralmente não era visto como alguém que ajudasse e, às vezes, era chamado de "Feitor de escravos". No ensino encontravam-se formas mais sutis de coerção, que resultavam no receio do professor em ser dispensado ou não ser promovido, uma vez que a função do supervisor era determinar, dar ordens e avaliar. A falta de um método próprio, a supervisão escolar adotava os métodos usados na indústria.

Já no século XIX, o supervisor, é um profissional e dispõe, muitas vezes, de formação específica no campo de ensino.

No século XX, aperfeiçoam-se os métodos e técnicas de ensino; por outro lado, surgem critérios objetivos de aferição do rendimento escolar, através dos testes de escolaridade. De posse desses elementos, é possível ao supervisor atuar mais adequadamente, conforme o espírito da época, que se caracterizou pela busca da eficiência, em decorrência da orientação "científica" em administração, a qual tem origem nos estudos de Taylor. Com vistas a obter a eficiência era necessário dividir o trabalho em partes, bem defini-las e assegurar que fossem eficientemente realizadas, segundo padrões estabelecidos. Assim como na indústria, a supervisão escolar focalizava o professor em sua atuação na sala de aula, avaliando-o segundo escalas minuciosas, das quais pouca ação construtiva resultava.

Na década de 30, em decorrência dos estudos de relações humanas, outros aspectos passaram a merecer a atenção dos administradores. Assim é que relações interpessoais, satisfação pessoal, comunicação afetiva, moral e considerações de bem estar, tornaram-se importantes variáveis. No campo do ensino essas idéias estão associadas à de atuação democrática, em que se dá relevo aos processos de grupo e ao consenso no processo de decisão. Coerentemente, a literatura de supervisão passou a focalizar aspectos, como : Lideran

ça democrática, melhor relacionamento humano e trabalho cooperativo.

Nos últimos anos, muitos esforços têm sido feitos no sentido de melhor especificação de metas, motivação do pessoal para a consecução dos objetivos e coordenação dos recursos humanos, havendo maior valorização de aspectos motivacionais relacionados às necessidades básicas do homem : necessidade de pertencer, de estima, de reconhecimento, de sucesso, de criatividade. Assim diversos especialistas têm buscado modelos organizacionais que possam ser aplicados à educação, considerando a importância de alguns aspectos, como : a comunicação interpessoal, a identificação com as metas gerais da organização, o controle da produtividade, a criatividade , a motivação e o processo de mudança.

A supervisão, atuante no sistema de ensino se propõe a proporcionar oportunidades de atualização de conteúdos e metodologias, aproveitando os recentes avanços das ciências comportamentais e da tecnologia.

Numa abordagem histórica, verifica-se que a supervisão vem sofrendo modificações profundas em sua função. segundo Lúcio e Mcneil (1962), no desenvolvimento do conceito de supervisão identifica-se três períodos marcantes :

- 1) Inspeção administrativa;
- 2) Orientação de eficiência;
- 3) Orientação de pesquisa.

Essas mudanças decorrem das inúmeras transformações que a sociedade vem sofrendo através dos tempos, provocando novas expectativas em relação à produtividade da escola e criando novos campos para a ação supervisora. Observa-se assim uma evolução no

ceito de supervisão, indicando uma preocupação constante com liderança, com o enfoque sistêmico, com o trabalho cooperativo e a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Historicamente, a supervisão no ensino brasileiro também surgiu da inspeção, intimamente ligada à idéia de controle do poder público sobre os estabelecimentos de ensino. Como afirma Chagas (1976) :

A supervisão educacional emergiu das atividades do antigo inspetor e surgiu pela primeira vez em 1931, com a reforma Campos, sob a forma restrita de um "inspeção especializada" a fazer-se como "assistência técnica". A idéia não vingou nessa iniciativa pioneira, por evidente ausência de condições, e ressurgiu extra legalmente nos anos 50, sob denominações diversas em que predominaram as de orientação pedagógica.

Com a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1961, sendo dada maior flexibilidade a todo o sistema de ensino, enfatizada também pela Lei nº 5.692/71, a necessidade da supervisão educacional foi-se tornando imperiosa, de tal forma que a Lei nº 5540/68, da reforma de ensino superior, estabelece, em seu artigo 30, que a formação do supervisor, para atuar no âmbito das escolas e dos sistemas escolares, deve ser feita em nível superior.

Assim pode-se verificar que toda a legislação de ensino, à medida que ampliava as atribuições da inspeção, enfatizava a importância do assessoramento técnico e da colaboração aos sistemas de ensino, sendo uma constante a preocupação em orientar e aperfeiçoar, muito mais do que fiscalizar.

## II - CONCEITOS DE SUPERVISÃO ESCOLAR

A palavra supervisão em sentido etimológico, é constituída pelos vocábulos super (sobre) e visão (ação de ver), significa o lhar de cima, dando uma visão global.

Destacamos alguns conceitos de supervisão os quais transcrevemos :

1 - "O fim da supervisão é o aperfeiçoamento do ensino"(Burton, 1922);

2 - "... é o fundamento sobre o qual todos os programas, para a melhoria do ensino, devem ser construídos." (Barr e Burton, 1926);

3 - "Supervisionar significa coordenar, estimular e dirigir o crescimento dos professores visando a capacitá-los na tarefa de estimular e dirigir o crescimento dos alunos, por meio do exercício dos seus talentos com vistas a uma participação mais rica e mais inteligente no meio em que vivem." (Briggs e Justman, 1954);

4 - "Supervisão é um programa planejado para a melhoria da instrução" (Adams e Dickey, 1953);

5 - "Supervisão é a determinação dos fins a serem alcançados, do planejamento dos procedimentos para a efetivação dos fins e o exame dos resultados" (Lucio e Macneil, 1952);

6 - "Supervisão escolar é o serviço dessessoramento de todas as atividades que tenham influência no processo ensino-aprendizagem, visando ao seu melhor planejamento coordenação e execução, para que mais eficientemente sejam atendidas as necessidades e aspirações do educando e de comunidade, bem como mais plenamente sejam efetivados os objetivos gerais da educação e os objetivos da escola" (Nérici-Imídeo Giuseppe, 1987).

### III - PRINCÍPIOS BÁSICOS DA SUPERVISÃO ESCOLAR

O trabalho em supervisão visa como produto final, a melhora do processo ensino aprendizagem, atuando através do professor.

Quanto melhor o trabalho do professor, melhores serão os resultados do processo.

A supervisão deve coordenar as atividades pedagógicas da escola, aperfeiçoá-las de forma constante, evitando assim uma defasagem entre a comunidade escolar e a realidade educacional, para tanto deve seguir alguns princípios gerais, que orientem os seus trabalhos, de maneira a terem unidade, objetividade e consequência.

Os princípios mais relevantes parecem ser os seguintes :

1) **Sistematização** : Em supervisão não deve haver improvisos, terá sempre de estabelecer um plano coerente de atuação;

2) **Democratização** : A supervisão deve ser democrática, no sentido de que todos os que participam do processo ensino-aprendizagem tenham liberdade de opinião, sejam respeitados em suas diferenças individuais, mas que também sejam levados a transformar o empreendimento escolar numa ação comunitária organizada;

3) **Direção construtiva** : A supervisão deve ter entre os seus princípios a função de esclarecer e orientar a todos que participam do processo educativo, para que, quando necessário, melhorem o seu tipo de atuação;

4) **Flexibilidade** : A supervisão deve adaptar-se às condições da escola em que atua, levando em consideração a clientela, as diferenças individuais, para poder estabelecer princípios e métodos de atuação;

5) **Objetividade** : Os fins da supervisão devem ser estabelecidos com clareza, criando processos de atuação adequados e coerentes. Os planos de trabalho propostos devem partir de uma realidade educacional para que não haja imposições de modelos que deformem a aprendizagem;

6) **Integração** : A supervisão deve abranger a todos que estão envolvidos no processo ensino-aprendizagem, fornecendo-lhes orientação e assistência técnico pedagógica;

7) **Cooperação** : Os responsáveis ou influenciadores nos resultados do ensino participem das preocupações da supervisão e com ela cooperem para o bom andamento dos trabalhos, sintam a necessidade de participar;

8) **Científico** : Para que se desenvolva a supervisão com base em planejamentos e com avaliações constantes dos resultados de seus trabalhos, para que possa haver retificações ou modificações nos trabalhos sempre que necessárias;

9) **Permanência** : A supervisão escolar deve atuar continuamente e não só em alguns períodos da vida da escola. Sendo a supervisão um processo permanente, aumentam as possibilidades de tornar o seu funcionamento mais ajustado e eficiente;

10) **Espontânea** : Não deve ser imposta, mas deve surgir, sem

pre que possível, da própria situação que reclame sua presença técnica, de acordo com as necessidades da escola, de cada professor ou do grupo de professores, ou melhor, de cada circunstância real da vida escolar que reclame a sua presença.

#### IV - PADRÕES DA SUPERVISÃO ESCOLAR

- 1 - A boa supervisão está baseada na Filosofia democrática :
- 1.1 - A supervisão respeitará as diferenças individuais e de personalidade entre as pessoas, procurará oferecer oportunidades para melhor expressão de cada personalidade;
- 1.2 - A supervisão estará baseada na pressuposição de que os que trabalham na educação têm possibilidade de crescimento. Ela aceitará as idiosincrasias, a relutância em cooperar e o antagonismo como características humanas, do mesmo modo que aceita a sensatez, a cooperação e a atividade energética. Os primeiros constituem-se em desafios; a últimas, bens acumulados;
- 1.3 - A supervisão se esforçará para desenvolver em todos uma consciência democrática, isto é, o reconhecimento de que a democracia inclui importantes obrigações, como também direitos.
- 1.4 - A supervisão proporcionará oportunidade total para a formulação cooperativa de diretrizes e de planos, receberá com satisfação e utilizará a expressão livre e as contribuições de todos;
- 1.5 - A supervisão estimulará a iniciativa, a autoconfiança e a res

posnabilidade individual, por parte de todas as pessoas no desempenho de seus deveres;

1.6 - A supervisão substituirá a autoridade pela liderança. A autoridade será reconhecida como autoridade de situação e dos fatos dentro da situação. A autoridade pessoal, se necessária, derivará do planejamento de grupo;

1.7 - A supervisão operará em direção a agrupamentos funcionais de terminados cooperativamente, do quadro de pessoal, com reagrupamentos flexíveis quando necessário; convidará especialistas quando aconselhável.

2 - A boa supervisão empregará métodos e atitudes científicas, na maneira em que esses métodos e atividades são aplicáveis aos processos sociais dinâmicos da educação, utilizará e adaptará às situações específicas averiguações científicas relacionadas com o educando, com seus processos de aprendizagem, com a natureza e com o desenvolvimento da sua personalidade; cooperará ocasionalmente com as pesquisas.

3 - A boa supervisão, em situações onde os métodos controlados e precisos da ciência não sejam aplicáveis, empregará processos dinâmicos de solução de problemas no estudo, no aperfeiçoamento e na avaliação de seus produtos e processos. A supervisão, quer por métodos científicos ou por processos de pensamento metódico, levantará constantemente e usará dados e conclusões que sejam mais objetivos, mais precisos, mais suficientes, mais imparciais, mais válidos cientificamente e mais sistematicamente organizados do que os dados e conclusões de opiniões não-controladas.

4 - A boa supervisão será criativa e não prescritiva.

4.1 - A supervisão determinará procedimentos à luz das necessidades de cada situação de ensino-aprendizagem.

4.2 - A supervisão proporcionará oportunidades para o exercício da originalidade e para o desenvolvimento de contribuições únicas de auto-expressão criativa, procurará talentos latentes;

4.3 - A supervisão deliberadamente, dará forma e manipulará o ambiente.

5 - A boa supervisão se processa por meio de uma série de atividades planejadas e executadas metódica e cooperativamente.

6 - A boa supervisão será julgada pelos resultados que ela assegura.

7 - A boa supervisão está se tornando profissional, isto é, está buscando cada vez mais, avaliar o seu pessoal, os seus procedimentos e os seus resultados, está buscando padrões e caminhando em direção à autosupervisão.

## V - INFLUÊNCIA DE DIFERENTES TEORIAS NA AÇÃO SUPERVISORA

A ação da supervisão pretende influenciar o comportamento do professor, como um meio de facilitar e melhorar o nível de a aprendizagem do aluno, auxiliando-o a alcançar os objetivos propostos.

Para tanto vejamos, algumas idéias básicas relacionadas a estes campos de conhecimento.

### 1 - Teoria da organização

A escola como instituição social, tem que estar coerente com o contexto social onde se insere, embora ela seja, ao mesmo tempo, agente estimulador de mudanças em seu meio.

Essa coerência, também deve-se manifestar internamente, pois os objetivos de cada escola devem ser compatíveis com os seus objetivos gerais da organização. Sendo a escola um sistema, todos os seus elementos devem estar empenhados no alcance de objetivos comuns que são compartilhados.

A medida que se pensa em situações novas que podem surgir a qualquer momento a criatividade se faz necessária para uma adap

tação a essas eventualidades.

Embora todas as partes de um sistema escolar tenham igual importância, não se pode prescindir de lideranças que auxiliem o trabalho da organização, a supervisão tem como importante função integrar todos os elementos da ação educativa.

## 2 - Teoria da liderança

Para exercer uma liderança efetiva o supervisor deverá ser investido de autoridade para que ele possa conseguir sucesso no seu desempenho. Esta autoridade lhe é delegada na proporção da confiança que a direção deposita no seu desempenho.

Ele é uma autoridade técnica dentro do sistema escolar e, como tal, tem a responsabilidade de resguardar a unidade de propósitos, que mantém a estrutura escolar, e de zelar pela qualidade de seu produto. Seu estilo de liderança deverá variar em função do grupo e da natureza da tarefa a ser realizada, visando alcançar metas.

Mantendo um distância psicológica-afetiva necessária, evitará o excesso de envolvimento afetivo, que prejudica a liberdade crítica e de decisão.

A probabilidade de êxito no trabalho da supervisão será maior se for planejado em função do estilo de liderança escolhido, selecionando estratégias que promovam sempre a participação do grupo.

## 3 - Teoria da comunicação

O processo da educação é algo bastante complexo o emissor-supervisor tem grande responsabilidade, uma vez que deve ter certeza de que não está criando nenhuma barreira e tentar superar e/ou corrigir as que possivelmente existirem.

Romper bloqueios para comunicar de maneira efetiva é tarefa do supervisor, isto só acontecerá se ele estabelecer com o grupo que supervisiona um clima de confiança influenciando no comportamento desse grupo e estimulando-o constantemente para a necessidade de mudança.

Utilizando diferentes códigos de comunicação, dosando o tempo de modo a colocar o grupo supervisionado como centro de sua atividade, conhecendo esses elementos, suas percepções, de tal maneira a emitir mensagens oportunas, o supervisor pode conseguir que seu grupo aja na direção das metas estabelecidas.

#### 4 - Teoria da mudança

Para que o supervisor se torne, realmente um agente de mudanças dinamizador do currículo nas escolas é importante que ele planeje, cuidadosamente, as mudanças necessárias partilhando com os professores, os objetivos visados, que devem ser claros, realistas e coerentes com os objetivos da organização.

Ao selecionar quais as mudanças que são desejáveis é preciso que ele considere a possibilidade real de execução e manutenção dessas mudanças, evitando a simples importação de novas idéias; o ideal é que a supervisão promova, através de demonstrações a evidência da exeqibilidade da mudança na realidade em que atua.

O grupo envolvido na mudança é também aspecto importante a considerar no que se refere à coesão, normas internas e professores líderes, pela força que estes elementos exercem na aceitação ou rejeição da mudança. Portanto, engajar o grupo no trabalho, unindo todos em torno de objetivos comuns e aproveitar líderes grupais como elementos de difusão da mudança é excelente estratégia a ser utilizada pelo supervisor.

A mudança também será favorecida quando o supervisor tiver

prestígio e aceitação no grupo ainda que mantendo a distância psicológica necessária para evitar o excesso de envolvimento afetivo com prejuízo da liberdade de crítica e de decisão.

## VI - TIPOS DE SUPERVISÃO ESCOLAR

### 1 - Supervisão escolar autocrática

A supervisão escolar autocrática é a que enfatiza a autoridade do supervisor, que é quem tudo prevê e providencia para o funcionamento da ação da escola.

Assim, a supervisão se enfeixa nas mãos do supervisor, de quem emanam todas as ordens, sugestões e direções para a melhoria do processo de ensino.

A atuação do supervisor autocrático pode ser assim caracterizada :

- 1) Emite ordens e controla o seu cumprimento;
- 2) As ordens seguem uma linha mais legal do que uma linha pedagógica, baseada na realidade do professor;
- 3) Funciona como sendo capaz de encontrar soluções para todas as dificuldades, qual repositório de sabedoria didático-pedagógica;
- 4) Procura impor-se pela autoridade e pela intimidação, ao

invés de captar a confiança e desenvolver a cooperação entre ele e o professor;

5) Não utiliza a possível cooperação do professor, sacrificando, assim, o seu espírito criador;

6) Não leva em conta as diferenças individuais dos professores nem se sensibiliza com as diferenças que podem apresentar as diversas situações de ensino-aprendizagem;

7) Não leva muito em conta a sensibilidade das demais pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem e com quem tem de lidar, impondo mais as suas sugestões de ação didática.

## 2 - Supervisão escolar democrática

A atuação democrática do supervisor, pelo contrário, modifica o panorama sombrio antes caracterizado, criando um ambiente de compreensão, liberdade, respeito e criatividade que muito facilita o trabalho da supervisão escolar.

A atuação do supervisor democrático pode ser assim caracterizada :

1) Utiliza procedimentos científicos para o exame das situações surgidas com relação ao processo ensino-aprendizagem;

2) aplica o mais possível normas de relações humanas para relacionar-se e trabalhar com os professores e demais pessoas envolvidas no processo educativo;

3) Respeita a personalidade e a maneira de ser de cada membro com quem tenha de trabalhar procurando incentivar o diálogo e a discussão em bases democráticas, de maneira a que todos possam sentir-se à vontade e cooperar espontaneamente;

4) estimula a iniciativa e a criatividade de todos para

que formas de atuação didática sejam encontradas, para a melhoria do processo educativo;

5) Estimula cada professor a encontrar, sempre que possível, por si, soluções para os seus problemas;

6) Estimula o espírito de grupo entre os comprometidos no processo ensino-aprendizagem, para que todos se sintam responsáveis quanto ao andamento do mesmo;

7) Procura, constantemente, auto avaliar-se, a fim de melhorar, cada vez mais a sua própria ação;

8) Estimula críticas ao seu trabalho, com o intuito de melhorá-lo.

## VII - TÉCNICAS DE SUPERVISÃO

### 1 - Reunião

É um encontro com a finalidade de estabelecer e solucionar questões ligadas ao processo educacional onde supervisor e professor interessados em um mesmo problema ou conjunto de problemas relacionados com o processo educativo, a fim de, em forma de interação focalizá-lo e estudá-lo, visando encontrar soluções, que favoreçam o processo ensino-aprendizagem.

As reuniões podem ter objetivo variados, tais como :

- Planejamento;
- Avaliação;
- Entrosamento entre professores;
- Padronizar procedimentos;
- Transmitir informações;
- Estimular e orientar o desenvolvimento profissional;
- Atualização dos integrantes da equipe;
- Validação das atividades escolares;

- Promover a interação e integração entre pais e alunos, comunidade e escola.

Há 04 (quatro) tipos de reunião de acordo com os objetivos a atingir :

1) Reunião informativa : exposição de uma ou mais decisões, podendo os participantes pedir esclarecimentos;

2) Reunião de coleta de opiniões : obtenção de dados a respeito de uma questão, para estudo posterior;

3) Reunião explicativa : persuasiva, justificativa de uma decisão permanente tomada pelo supervisor;

4) Reunião opinativa : deliberativa, apresentação para estudo de determinado assunto para deliberação e resolução por todos os interessados.

A escolha da reunião como técnica direta de supervisão apresenta as seguintes vantagens práticas tais como :

- Favorece o pensamento cooperativo e a unidade de pensamento;

- Permite a conjugação de idéias;

- Estimula o desenvolvimento de atividade crítica e questionamento;

- Desmistificam os conceitos falsos;

- Valoriza e prestigia as pessoas supervisionadas;

- Facilitam a identificação com os problemas, dificuldades e necessidades individuais;

- Permitem uma melhor distribuição de tarefas e coordenação de esforços;

- Constituem importante fator na racionalização do trabalho.

## 2 - Visitas de supervisão

Oferece oportunidade ao supervisor de efetivar a supervisão, possibilitando-o a tomar conhecimento da situação da classe, e ajudar na solução dos problemas com consequente crescimento técnico-docente do professor.

As visitas devem ser feitas constantemente, de acordo com as possibilidades e planejamento prévio. As visitas esporádicas não proporcionam oportunidades de aperfeiçoamento.

Tendo como origem a inspeção, as visitas de supervisão são visitas como fiscalização e não como ajuda, caracterizada pela solução cooperativa dos problemas práticos encontrados.

A técnica de visita exige capacitação e experiência do supervisor na medida em que solicita a ação espontânea, muitas vezes imediata e cooperativa.

A visita de supervisão tem como objetivos :

- Conhecer alunos e professores ou instrutores;
- Fazer conhecidos os objetivos e habilidades do supervisor;
- Observar a aplicação de sugestões pelos professores e instrutores;
- Descobrir mudanças administrativas para maior rendimento de aprendizagem;

- Harmonizar e unificar trabalho na escola;
- Aperfeiçoar preparo profissional do supervisor.

A visita de supervisão tem como características :

- A presença do supervisor na sala de aula;
- Permanência da atividade através de acompanhamento de toda a atividade;
- Capacidade técnica de quem realiza;
- Participação do observador e do observado;
- Reconhecimento de ajuda no processo.

Cada situação indicará o tipo de visita a ser utilizado, devendo ser constantemente avaliado o rendimento do tipo empregado, para tanto vejamos alguns tipos de visitas :

- 1) Planejada : toda visita deverá sê-lo;
- 2) Casual ou não planejada : casos raros e excepcionais podem justificar este tipo, um imprevisto qualquer;
- 3) Anunciada : desaconselhável para certos professores ou instrutores, para os quais a expectativa propicia um estado psicológico prejudicial ou seu trabalho;
- 4) Repentina : planejadas pelo supervisor mas não anunciadas ao professor ou instrutor. Evita a criação de situações fictícias por parte do professor ou instrutor;
- 5) Solicitada pelo supervisor : uma variante das visitas anunciadas, onde cabe ao professor ou instrutor determinar o dia e a hora em que dentro do seu trabalho, tenha condições de atender à solicitação do supervisor.

A realização das visitas devem ser planejadas e orientadas segundo roteiro previamente elaborado com os seguintes tópicos :

- 1) Chegada;
- 2) Atitudes;
- 3) Duração;
- 4) Saída.

Devendo-se fazer uma observação descritiva-sistemática-analítica e objetiva, com um registro breve, objetivo, baseado em fatos, devendo-se evitar preconceitos e generalização.

### 3 - Observação

É uma técnica direta de supervisão que visa fazer uma constatação do que se passa com todos os elementos implicados no processo ensino-aprendizagem. A observação deve ser sistemática, isto é, realizada com propósitos definidos e em condições controladas.

A observação tem como objetivo medir, descrever, classificar, ordenar e analisar todos os fatores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, buscando soluções para os problemas porventura existentes.

Na observação há fatores envolvidos que merecem destaque:

- 1) O aluno

A observação permite ao supervisor notar as reações do aluno, fornecendo pistas para ação no futuro, quando o professor e supervisor planejarem juntos;

- 2) As relações sociais

Obtenção de dados quando os alunos trabalham em grupo e o modo do professor conduzir e relacionar-se com o grupo;

### 3) Ambiente físico

Estar num ambiente estimulante, com liberdade de ação para explorar, descobrir, experimentar e exemplificar é direito de to dos os alunos da escola.

### 4) Currículo

A observação traz luz sobre a qualidade das experiências de aprendizagem presentes numa situação de ensino.

### 5) Professor

A observação permite ao supervisor verificar a eficiência da metodologia empregada pelo professor para alcançar os objetivos propostos para a atividade observada.

As formas de observação podem ser quanto à previsão que são programadas pela supervisão, constam do plano de trabalho que prevê tempo disponível para esta atividade ou solicitadas pelo professor ou instrutor.

Na observação o supervisor deverá sempre observar alguns aspectos principais como :

- Classe em funcionamento;
- Ação didática dos professores;
- Uso e emprego de recursos audio-visuais;
- Uso de livro didático;
- Recreios e reuniões outras de educando;
- Ambiente da sala de professores;
- Reunião de pais e mestres, entre outros.

O supervisor ter uma conduta em sala de aula. A mais dis

creta possível, demonstrando familiaridade e amizade com o professor e aproveitar a interrupção do trabalho para retirar-se.

Após a observação em classe o supervisor deverá reunir-se com o professor e num diálogo com o mesmo citar os pontos positivos e negativos.

#### 4 - Entrevista

Consiste num diálogo entre supervisor e professor ou instrutor, interessados em melhorar uma situação, os pontos de vista e dados das partes envolvidas são necessários para completar o panorama. O intercâmbio de dados e idéias tem de centrar-se na solução do problema e não em uma das pessoas que estão envolvidas na entrevista.

A entrevista requer cuidados especiais, para tanto sugerimos alguns pontos úteis para utilização da técnica de entrevista:

- Considerá-la como parte da técnica de resolver problemas;
- Prepará-la cuidadosamente (supervisor-professor);
- Realizá-la com brevidade possível e depois da observação em classe;
- Deve ser o mais informal possível e realizada em local agradável;
- Realizá-la à luz de uma filosofia de educação conveniente própria da escola, compreendida e aceita por ambas as partes;
- Deve ser avaliada por ambos os participantes, a fim de melhorar a técnica de entrevista.

As entrevistas podem ser sugeridas pelo supervisor ou solicitadas pelo professor ou instrutor.

## VIII - ATRIBUIÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR

A ação da supervisão educacional e educativa, parte da discussão democrática da prática pedagógica e visa contribuir para a sua transformação e aperfeiçoamento. O trabalho deste profissional deverá desenvolver-se numa ação integrada com os níveis intermediário e central constituindo-se uma unidade na ação supervisora.

A função do supervisor é diagnosticar a necessidade, oferecer sugestões e ajuda, e não observar com espírito de crítica o que o professor faz ou deixa de fazer.

Não é de crítica que o professor precisa, mas de orientação e auxílio, pois a simples crítica produz efeitos negativos. O propósito da supervisão é, também, estabelecer uma unidade de esforços na escola, a fim de que a educação se processe da melhor maneira possível.

Diante das considerações retro citadas, podemos fixar algumas atribuições para o exercício da função de supervisor educacional a nível de unidade escolar :

1. Participar da definição do projeto político-pedagógico,

e do planejamento global da escola em integração com todos os elementos envolvidos no processo educativo;

2. Coordenar o processo de planejamento do currículo, em consonância com o plano global da escola, no que se refere à definição de objetivos, à seleção e integração de conteúdos e metodologias e ao estabelecimento de critérios de avaliação, enfatizando o planejamento como um meio de explicitação do caráter político-pedagógico do currículo : instrumento para socialização do saber e transformação da sociedade;

3. Coordenar o processo de elaboração de planos de ensino que representem desdobramentos do plano curricular da escola, visando a consecução de um currículo calado num projeto coletivo e democrático;

4. Promover a articulação entre os diversos segmentos que influem no currículo da escola, em consonância com as características da comunidade escolar, detectadas no diagnóstico prévio do planejamento;

5. Promover a globalização de conhecimentos, no currículo, através da integração dos diferentes componentes curriculares;

6. Analisar, cooperativamente, as situações que ocorrem durante as fases de execução e avaliação do currículo, com base no acompanhamento técnico realizado, coletando dados que permitam a reformulação curricular, com vistas à melhoria da qualidade de ensino e à diminuição dos índices de reprovação, repetência e evasão;

7. Coordenar o debate quanto ao processo de avaliação global da escola, visando à implementação de um sistema de avaliação coerente com a realidade da unidade escolar e com a filosofia e normas de avaliação do sistema educacional em que está inserida;

8. Promover a reflexão cooperativa sobre todos os aspectos

do processo ensino-aprendizagem, de modo a garantir efetividade do trabalho realizado;

9. Analisar, cooperativamente, os dados relativos a desempenho escolar, de modo a favorecer a melhoria da qualidade de ensino;

10. Promover a criação de estratégias pedagógicas alternativas, que estimulem os alunos a permanecerem na escola e a receberem um ensino que forneça a todos uma formação científica e cultural de bom nível;

11. Analisar, junto com a equipe da unidade escolar, as condições para implementação de projetos educacionais,

12. Coordenar e avaliar a implementação de projetos educacionais na unidade escolar;

13. Participar das estratégias desenvolvidas pelos níveis intermediário e central, nas áreas de currículo e supervisão educacional, visando à implementação da proposta curricular;

14. Coordenar, na escola, o trabalho cooperativo de implementação dessa proposta curricular, de forma articulada com os níveis intermediário e central;

15. Participar da estruturação do quadro de matrícula, da organização de turmas e de elaboração da grade curricular, visando ao atendimento da totalidade dos alunos;

16. Planejar, implementar e avaliar a ação supervisora na escola;

17. Agilizar o fluxo de informações, promovendo a realimentação contínua do sistema de supervisão;

18. Acompanhar, na escola, as atividades de estágio;

19. Promover pesquisas quanto às causas do fracasso escolar;
20. Promover aperfeiçoamento do corpo docente quanto à sua atuação didática;
21. Atentar para as boas relações entre os professores;
22. Promover o aperfeiçoamento constante do currículo;
23. Constatar falhas no processo ensino-aprendizagem, a fim de orientar para a superação delas;
24. Desenvolver a criatividade pedagógica, para que mais livre e eficientemente sejam superadas as dificuldades educacionais que vão surgindo durante os trabalhos escolares, e outras.

## IX - ETAPAS DA AÇÃO SUPERVISORA

### 1 - Planejamento

A melhoria do processo ensino-aprendizagem resulta de uma variedade de forças, das quais uma é a supervisão, que representa, portanto, apenas um dos insumos para maior qualidade do ensino.

Para que a ação supervisora alcance seus objetivos é preciso que sejam respeitados certos princípios gerais. Assim, a participação de todos os elementos engajados no processo, o respeito às diferenças individuais e uma avaliação permanente em função dos objetivos propostos, são alguns requisitos essenciais à eficácia da supervisão.

A atividade de supervisão educacional deve basear-se em um planejamento cooperativo realizado a partir de um diagnóstico que refletia a situação real.

O diagnóstico representa a análise das informações obtidas através da avaliação do contexto em que se insere a ação supervisora. Esta avaliação pressupõe uma caracterização do meio ambiente considerando as necessidades não satisfeitas, condições reais e de

sejáveis, os obstáculos ao atendimento dessas necessidades. É a avaliação do contexto que determina os focos de atuação e fundamenta, juntamente com o diagnóstico, o estabelecimento de objetivos da supervisão.

Após a formulação de objetivos, é importante hierarquizá-los, pois alguns poderão servir de pré-requisitos à consecução de outros. Isto determinará as tarefas prioritárias a serem realizadas.

A etapa seguinte constitui a seleção de estratégias que possibilitem o alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo. Selecionar estratégias adequadas supõe decisões quanto aos métodos e técnicas de supervisão a serem utilizadas, a partir do levantamento de recursos materiais e humanos disponíveis.

O ato de planejar envolve também a adoção de critérios e instrumentos de acompanhamento, controle e avaliação, tendo em vista garantir coerência entre processo utilizado e os objetivos a atingir.

Todos esses aspectos correspondem às decisões de seleção e estruturação dos elementos de entrada no sistema de supervisão, em cujo processo serão dinamizados.

Envolvendo a participação de todos os sofrendo influências de todo um contexto sócio-econômico-cultural, a supervisão se torna uma atividade eminentemente complexa. Assim sendo, é um processo que exige controle contínuo, para análise da defasagem entre o planejado e o executado.

Cumpre ressaltar que esse processo de planejamento da ação supervisora se realiza nos diferentes níveis de abrangência do sistema de supervisão devendo, contudo, existir uma coerência entre os objetivos dos vários níveis, visando à unidade da ação edu

cativa.

## 2 - Acompanhamento

O processo de supervisão, nos níveis central, intermediário e escolar, envolve a interpretação dos mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação.

Visando à melhoria do ensino, a supervisão age indiretamente sobre o aluno, através de uma ação direta sobre o professor. O acompanhamento, portanto, se efetiva através de incentivos à criatividade do trabalho docente e à escolha de metodologias adequadas, trocas de experiências para enriquecimento dos que dinamizam o currículo, orientação quanto à elaboração de planejamentos fundamentados em base científica, racionalização do uso de recursos disponíveis.

Durante o acompanhamento, torna-se necessárias avaliações periódicas, que permitirão a detecção de desvios do processo, os quais ocorrem naturalmente, dada a característica da complexidade da ação educativa, sujeita à influência de múltiplas variações.

Num sistema de supervisão descentralizado, há necessidade de manter as variações naturais na execução da atividade educacional dentro de limites, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelo sistema de ensino e pela educação nacional.

## 3 - Controle

Todo sistema tem três funções básicas que é alcançar seus objetivos, manter-se e aprimorar-se.

Para que isso ocorra, o controle é condição essencial, por que implica em atualização do fluxo de informações do sistema, mantendo sua coerência interna e garantindo flexibilidade e eficiência às suas operações. O conceito de controle tem como ponto de re

ferência os objetivos estabelecidos, operacionalizados pelos vários subsistemas, de acordo com suas características e peculiaridades. Significa previsão de linhas de orientação para corrigir, dentro dos limites permissíveis, os desvios que surjam. Desta forma, o controle enfatiza a característica de flexibilidade, ao invés de sugerir a idéia de rigidez e uniformidade.

Os mecanismos de controle têm como finalidade efetuar retificações e alterações que se fizerem necessárias para o alcance dos objetivos propostos. Para tanto, determinam os componentes que foram a causa dos desvios, tornando possíveis novos planejamentos, em base técnico-científica.

A supervisão realiza controle em diferentes níveis, que possui diversidade de características a serem observadas. Este controle inicia-se pela determinação das diretrizes gerais emandas do órgão técnico central. Desenvolve-se, após, nos distritos educacionais, atingindo a unidades escolares. Retorna, sob forma de dados informativos, para o órgão central, constituindo-se em subsídios para a tomada de decisões, pois é a partir desses dados que a supervisão educacional poderá aperfeiçoar-se, utilizando, para isso, a reorientação do processo, estimulando e assessorando tecnicamente a efetuação de mudanças, em vista dos desvios detectados. À supervisão educacional caberá o estímulo e apoio às iniciativas que visem a correções, atentando que, nesta missão, não pode recorrer a receitas e a modelos. Cada caso merece tratamento específico.

Em sua tarefa de estimular pessoas a desejarem a reformulação de seu trabalho, o supervisor lançará mão de técnicas diretas: entrevistas, visitas, demonstrações, reuniões etc., e técnicas indiretas : análise do planejamento curricular, estudo de documentos, de planos de atividades de relatórios, de projetos, de bibliografias utilizadas, de material didático e outros.

Mais importante do que a estratégia de reorientação utilizada e o fato de o supervisor ter bem claro que, embora seu objetivo máximo seja a melhoria dos resultados alcançados, ele só será realmente conseguido na medida em que houver um empreendimento cooperativo, envolvendo supervisores, orientadores educacionais, administradores e, principalmente, professores. E, então, fundamental planejar os contatos contínuos e sistemáticos a serem efetuados com todos os responsáveis, para análise conjunta da situação e de decisões sobre reformulações necessárias.

Num sistema complexo, como é o de ensino, com uma variedade de de subsistemas, todos com funções específicas, impõe-se manter o processo de controle de seus diversos elementos e componentes, para que possam ser criadas condições que oportunizem informações cíclicas entre os mesmos, facilitando sua integração. Isto pressupõe avaliações constantes para delinear, obter e fornecer informações que propiciem escolha de alternativas de decisão. Esta avaliação deve ser compreendida em termos de propósitos e objetivos alcançados.

#### **4 - Avaliação**

Avaliar é tarefa básica da ação supervisora, desde que não centre, apenas, no desempenho do supervisor, pois este não constitui o objetivo final da supervisão. Ela pode ser melhor julgada não pelo que o supervisor faz, mas essencialmente pelo que leva os outros a fazer.

A avaliação da supervisão deve ser o mais abrangente possível englobando, dentre várias áreas, principalmente:

- Desempenho profissiográfico;
- Utilização racional de recursos materiais;
- Relacionamento com a comunidade;

- Orientação do ensino.

Na consideração dos mais diversos elementos das áreas retro mencionadas, a avaliação da ação supervisora exige, mais que tudo, um embasamento do supervisor para que ele realize uma análise crítica de sua atuação, o que contribuirá para seu constante aperfeiçoamento.

Quanto às qualidades pessoais inerentes ao desempenho da sua função, a auto-avaliação deve ser feita a partir do confronto do seu trabalho com critérios de ação supervisora desejável. O supervisor pode indicar o seu nível de atuação, utilizando frequentemente, como resposta aos questionamentos que orientam a auto-reflexão. Tais questionamentos podem ser :

1) Sou flexível no meu planejamento, sem que isto me cause frustrações ?

2) Procuro trocar experiências com outros profissionais visando à melhoria da supervisão ?

3) Dou valor e ênfase a aspectos positivos do trabalho do professor ?

4) Evito assumir um aatitudo formal ou excessivamente diretiva ?

5) Sou capaz de tomar uma decisão necessária, mesmo que ela venha a causar desagrado ?

6) Sou capaz de aceitar críticas ?

7) Evito fazer observações que menosprezem o trabalho dos demais membros do grupo ?

8) Tenho me esforçado para conhecer melhor a equipe ?

9) Sou capaz de me colocar na posição de cada um dos seus

elementos ?

10) Consulto aqueles que serão afetados por uma determina  
da atitude, antes de tomá-la ?

11) Registro e analizo as solicitações feitas, procurando  
atendê-las prontamente ?

Seria desejável que todos os elementos envolvidos nas ati  
vidades de supervisão, em quaisquer níveis, também realizassem uma  
auto-avaliação : diretores, professores, orientadores educacionais  
e outros.

## X - ATUAÇÃO DO SUPERVISOR ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL

A escola é o local primeiro da atividade do supervisor, a educação veiculada pela escola e a atuação do supervisor na prática pedagógica em um contexto sócio-político-cultural.

Entende-se escola como o meio onde o saber é transmitido e processado de forma sistemática, que possui cultura própria, uma personalidade que engloba diferentes aspectos como tradições e normas de comportamento, estruturada no meio onde está inserida. Sua responsabilidade é atender às exigências da sociedade e dar educação, em seu sentido maior ao indivíduo, preparando-o para uma atuação consciente, crítica e democrática na sociedade onde vive.

A sociedade espera também da escola a sistematização dos conhecimentos, a produção científica e tecnológica, o atendimento às necessidades de sobrevivência, bem estar individual e consequentemente, o aperfeiçoamento da mesma.

A escola tem três funções principais :

1. Produção cultural

A escola foi criada para dar ao homem os conhecimentos ne

---

cessários para a vida na sociedade. Preparar culturalmente os indivíduos, é possibilitar-lhes a compreensão do mundo, para que possam agir, transformar e participar na sociedade. O saber não está pronto, acabado, é passível de mutação e criação.

## 2. Ação política

A escola tem como encargo a preparação do indivíduo para a vida política. A idéia de educação é um fazer político, o homem tem que tomar decisões, participar na construção da sociedade e por ela ser influenciado.

"O fazer político da escola proporciona o comprometimento do indivíduo com a vida de cidadania, pertencendo à polis com capacidade plena para participar do processo decisório da direção em sociedade." (Rodrigues, 1986, p. 58).

## 3. Formação para o trabalho

Ocorre na escola a preparação para o trabalho, entendida como preparação do indivíduo para a vida social. Esta função não deve ser considerada como principal, fundamental e exclusiva da educação.

A formação para o trabalho, parte da experiência de trabalho dos estudantes, para a organização da prática pedagógica, conhecer o sentido social desse trabalho e a marginalização de algumas profissões. Desta forma a escola estará formando a consciência crítica tão discutida e tão pouco alcançada. A apreciação crítica nasce da reflexão e da renovação da prática diária do educador.

Desta maneira ocorre a articulação das disciplinas com a vida concreta, não existindo o corte vital entre educação e vida, educação e realidade.

Partindo destas reflexões procura-se estabelecer uma revi

---

são no papel do supervisor escolar numa perspectiva atual.

Przybylski apresenta a supervisão escolar do ponto de vis  
ta de :

- Aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem;
- Centrada no professor;
- Controle e;
- Liderança.

Coloca como conceito de supervisão escolar " processo que tem por objetivo prestar ajuda técnica no planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades educacionais em nível de sistema ou unidade escolar, tendo em vista a unidade das ações pedagógicas, o melhor desempenho e o aprimoramento permanente do pessoal envolvido na situação ensino-aprendizagem." (1982, p. 24).

O supervisor é o elemento que tem sob sua responsabilidade o processo ensino-aprendizagem acompanhando, direcionando e melhorando o trabalho dos professores. (Ariston e Porto, 1979).

Triviños (Apud Assers 1986) apresenta aspectos positivos e negativos da função da supervisão, cuja imagem pode estar se formando mais a partir de sua pessoa do que da função teórica por ele exercida.

Ora o supervisor é visto como controlador, fiscalizador cobrador de tarefas, alienado, ignorante da realidade e teórico inútil; ora como agente de mudança contrário a toda rotina, tradicionalismo e conservadorismo. Neste sentido, o supervisor abre caminhos para as inovações, estudos, críticas, participações e comprometimento com a sociedade.

Sua atuação pode ser também bem aceita se considerado como

o amigo que auxilia, apoia e acompanha em todos os momentos.

Candau apresenta que, superando-se a "forma burocrática e/ou eficientista do exercício da supervisão, sua especificidade e identidade se diluem" (1986 p. 14) na atuação global da prática escolar. Não define o papel específico e limitado do supervisor, mas onde acontece ensino-aprendizagem a ação supervisora está presente e, todo profissional deste processo "exerce, de alguma forma, uma ação supervisora."

A partir dessas diferentes concepções pode-se estabelecer quatro grandes dimensões da atuação do supervisor escolar, dependendo das funções por ele exercidas :

#### 1. Dimensão técnica

O supervisor é a pessoa dotada de competência intelectual e conhecimentos quanto ao planejamento, objetivos instrucionais, conteúdos, avaliação e estratégias de ensino entre outros.

Tem sob sua responsabilidade o domínio de conteúdos e estratégias, "o que fazer" e o "como fazer" para a solução de problemas.

Sua função é decidir sobre os planos e diretrizes que se destinam aos professores numa mera ação reprodutiva.

O tecnicismo assume uma postura supostamente neutra.

#### 2. Dimensão burocrática

A dimensão burocrática encontra-se associada ao tecnicismo e dogmatismo que têm enfatizado o uso de receitas e modelos práticos adequados ao ensino como um todo.

Em meio as contradições e avanços, ainda na prática, o supervisor exerce funções de caráter "... burocrático, disciplinador

e forçador do estabelecido, negando nossas denúncias e nosso discurso, através de uma ação educativa ainda apegada à filosofia do autoritarismo, às comunicações verticais, à desconfiança na capacidade dos professores, ao sistema de vigilância e controle, à exclusividade ou predominância de medidas técnicas." (Mendes, Apud Assers, 1986).

Na dimensão burocrática, a ação supervisora permanece consolidada em uma dimensão miope e linear originária, principalmente, do autoritarismo e ditadura militar.

A ação supervisora reduz-se, assim, à orientação, acompanhamento e controle das tarefas vivenciadas pelos professores assumindo uma postura também supostamente neutra.

A dicotomia decisão/execução é impescindível à estrutura burocrática presente nas relações hierárquica da escola.

### 3. Dimensão humanista

Na abordagem humanista a relação interpessoal é o centro do processo ensino-aprendizagem, levando este enfoque a uma perspectiva eminentemente "subjetiva, individualista e afetiva" do processo." (Candau, 1985 p. 13).

Nesta concepção, as atitudes do supervisor baseiam-se no calor humano, empatia, simpatia, diálogo e amizade acima de tudo.

A amizade abre uma perspectiva de igualdade no trato e de supressão de hierarquia. Professores, supervisores, direção e de mais elementos da escola estão no mesmo nível de responsabilidade profissional enfrentando os problemas escolares.

Por outro lado, a dimensão humanista se considerada unilateralmente leva o profssional ao esquecimento da reflexão e da crítica, pois o que fala mais alto é o sentimento, as atitudes e a

parte afetiva, não importando a ação e a reflexão objetiva nem o comprometimento com a realidade onde a escola está inserida e sim a relação emocional com o companheiro.

#### 4. Dimensão sócio-política

É apresentada (de maneira explícita ou não) a neutralidade do supervisor de educação frente à realidade sócio-político-econômica e cultural.

Os profissionais da educação não querem se comprometer de mostrando uma consciência ingênua e acrítica.

O supervisor tem medo de se engajar politicamente na comunidade onde atua.

O supervisor e demais componentes do ambiente escolar trabalhando para a compreensão crítica da sociedade, inseridos no espaço e momento em que vivem, o indivíduo e a sociedade não são abstrações, são elementos concretos.

A educação é um acontecimento que se recria todos os dias, e o supervisor, neste sentido, aprende principalmente fora dos livros, dos cursos e das salas de aula. Aprende a ter coragem, a valorizar e a vivenciar a reflexão, a crítica e a criatividade, comprometendo-se, acima de tudo, com a transformação da sociedade.

O supervisor tem que descobrir o que é seu e o que é dos outros, o que é assumido e o que é imposto para que possa se posicionar de um lado ou de outro da educação e lutar por seu espaço.

A supervisão tem ainda hoje, um papel muito importante a ser vivido, não se limitando apenas a uma ou outra dimensão de ação. De todos os enfoques a supervisão deve retirar as idéias necessárias para a sua atuação consciente, crítica e criativa.

Para tanto apresentam-se alguns pressupostos para a prática

ca do supervisor-educador comprometido com a realidade social :

- Estudo e compreensão da realidade;
- Balanço crítico do trabalho realizado na escola;
- Análise crítica das proposições dos sistemas educacionais vigentes;
- Preocupação com o aprender a aprender, saindo da denúncia para a práxis;
- Ênfase no estudo, na pesquisa e na descoberta;
- Envolvimento de todos os responsáveis pela ação educativa, através da ajuda, diálogo, respeito e valorização das idéias de todos;
- Estabelecimento de relações : alunos, educadores e sociedade;
- Consideração aos interesses e necessidades dos alunos e professores ou instrutores;
- Explicitação de objetivos, valores e caminhos para a ação pedagógica;
- Articulação entre teoria e prática;
- Realização de auto-avaliação e avaliação contínua com todos os elementos envolvidos.

A ação destes pressupostos levam ao estabelecimento de uma ação colegiada, com o propósito de criar novas relações no interior da escola para que a atividade de todos tenha como finalidade a organização, a cooperação e a solidariedade os educadores envolvidos na renovação da prática pedagógica comprometida sócio-política e culturalmente com a realidade.

O trabalho em colegiado deve servir como centro permanente de debates e discussões entre todos os elementos do processo educativo, visando à articulação dos objetivos e das necessidades dos objetivos e das necessidades dos vários setores da escola, à busca de alternativas pedagógicas e administrativas, à solução de problemas e à elaboração de propostas curriculares, entre outras funções.

Acredita-se que o papel do supervisor não deve ser um conjunto desarticulado de atividades técnicas, burocráticas, humanistas e políticas como se estas não compusessem deve ser de um profissional altamente comprometido com a causa educacional e que além dos conhecimentos pertinentes à função, tenha uma atitude de busca permanente retirando, dos diferentes enfoques abordados, elementos para o exercício da função de forma criativa e eficaz numa sociedade democrática.

Se o supervisor pretende que sua atuação seja socialmente útil e não inócua, seja significativa e não destituída de sentido para o contexto atual, superando a ilusão de neutralidade e opção, tem que envolver a totalidade dos profissionais que atuam consigo na escola.

Acredita-se ser necessário que o supervisor tenha claro o seu papel como agente de mudanças, vencendo os desafios que surjam no exercício da função profissional de educar.

Desta maneira, o supervisor oprimido deixará de "... reproduzir sem pensar

Aceitar sem discutir

Trabalhar sem questionar

E educar sem criar." (Brandão, 1980, p.80).

## C O N C L U S Ã O

Como foi visto, desde a antiguidade, onde a supervisão escolar era entendida por vigilância, que perdurou como tal até a idade média, assumindo posteriormente, o papel de inspeção escolar, onde o professor era vigiado no exercício de sua função; no século XX, o inspetor escolar passa, cada vez mais, a buscar eficiência no trabalho magisterial, assumindo no entanto, um caráter mais tecnológico do que humano.

A partir da década de trinta, por influência do desenvolvimento dos estudos sobre relações humanas e do fortalecimento dos ideais democráticos de vida, a atividade supervisora começa a humanizar-se, dentro de uma visão cosmopolita de homem.

Enquanto que as escolas antigas se caracterizam por objetivos limitados e simples, e por processos de ensino direto, as escolas modernas têm se proposto ao atingimento de metas amplas, envolvendo habilidades, discernimento, atitudes e bem-estar que virtualmente abrangem todos os aspectos da vida. Quase que naturalmente essa expansão de propósitos tem criado a necessidade de desempenhos educativos altamente qualificados, e de eficiência de esfor

---

ços.

O desenvolvimento recente na área das ciências sociais, en ta nto, tem estimulado uma considerável quantidade de pesquisas sobre a natureza do processo de aprendizagem. O ensino tende a ser considerado como um processo altamente científico que requer não apenas um amplo embasamento de informação cultural geral, mas ta m b ê m uma compressão operacional no comportamento humano, de psicolo gia da aprendizagem, e muitas outras disciplinas correlatas.

Embora modificações e aperfeiçoamento na educação de pro f ess ores tenham tendido a favorecer o desenvolvimento dessas amp as com pet ê nc ias profissionais, é de certo modo evidente que os desem pen hos de ensino nas salas de aula sempre ficam aquém das fron tei ras das descobertas e pesquisas educacionais, muitos dos esforços, para manter a prática dos professores lado a lado com os avanços das técnicas educacionais devem ser feitos no exercício das fun ç õ es.

O reconhecimento desse fato tem resultado no esforço de que muitos sistemas escolares têm feito no sentido de prover con di ç õ es para atender essa necessidade, pela expansão de serviço de supervisão, coordenação e consultoria.

Partindo desse princípio, a Polícia Militar do Estado de Goiás, nos últimos anos, tem se preocupado em colocar grande número de policiais nas ruas, frente ao elevado índice de criminalidade ocorrido em nossa sociedade.

Diante desse fato, tem-se questionado muito ultimamente, dois fatores que norteiam a atividade fim de nossa corporação, que é promover a segurança pública, colocando em cheque a supremacia da quantidade em relação à qualidade do serviço prestado.

Entretanto, o objetivo deste trabalho, prima-se pela quali

---

dade em relação à quantidade. Uma vez que ao investirmos num ensino, qualificado, com novas técnicas, métodos e conteúdos, e um corpo docente altamente preparado, com dedicação exclusiva à atividade de formação do Policial Militar, haveremos de ter condições, de prestar um serviço de ótima qualidade com o efetivo de que dispomos.

Portanto, propomos, que seja criado na Polícia Militar do Estado de Goiás, um quadro de coordenador de curso, com disponibilidade integral às atividades do curso, junto ao qual venha trabalhar, como já ocorre em outras Polícias Militares co-irmãs, a exemplo de Minas Gerais, Paraná e São Paulo.

Coordenador este que, seria indicado pelo comandante da unidade escola ou OPM, devendo participar de todo o planejamento, admissão, matrícula, mantendo contato com professores e instrutores, suprindo eventuais faltas, poderia-se até ministrar uma disciplina para o curso, bem como desempenhar outras atividades relativas ao curso.

Para ocupar e desenvolver essa função, propomos que seja exigido um oficial do mesmo posto ou posto superior ao curso em andamento, tendo como pré-requisito, preferencialmente, que seja portador do curso de técnica de ensino.

---

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Nilda & GARCIA, Regina Leite. O fazer e o pensar dos su pervisores e orientadores educacionais. São Paulo, Loyola, 1986.
  - ASSERS. V Encontro estadual de supervisores de educação. Porto Alegre, Assers, agosto de 1986.
  - NÉRICI, Imídeo Giuseppe. Introdução à supervisão escolar. 3ª ed.m São Paulo, Atlas, 1976.
  - EDY, Przybylski. O supervisor escolar em em ação. Pará, Sagra, 1976.
  - ANDRADE, Narcisa U. de. Supervisão em educação. Rio de Janeiro, livros técnicos e científicos, 1979.
  - PERES, Janise Pinto. Administração e supervisão em educação. São Paulo, Atlas, 1977.
  - ALVES, Nilda. Educação e supervisão. 2ª ed., São Paulo, Cortez, 1985.
-