

## DESAFIOS E FRUSTRAÇÕES NA SUPERVISÃO ESCOLAR

### CHALLENGES AND FRUSTRATIONS AT THE SCHOOL SUPERVISION

Ana Carolina Garcia Lima Felice<sup>1</sup>

Leonardo da Silva Felice<sup>2</sup>

#### RESUMO:

Diante da falta de critérios para a execução do trabalho do supervisor, tal profissional encontra-se com problemas estruturais para realização de suas funções. Por haver um grande desnível entre a teoria aprendida pelos profissionais nas instituições de ensino superior e a prática nas escolas do Brasil, procura-se, com o presente trabalho, analisar o papel do supervisor e os desafios enfrentados por este gestor educacional. Por meio de uma pesquisa de caráter bibliográfico, analisar-se-á as considerações de autores como Libâneo (2004), Zieger (2003), Miranda e Maccarinni (2007), Falcão Filho (2007), Alves e Duarte (2012) e Rossi (s.d.) na prática da profissão de supervisor escolar. Pautar-se-á das considerações de condições de trabalho, além das relações com sua rede de convívio dentro da escola, os alunos, pais de alunos e professores. A falta de critérios para a atividade da profissão é apontada como um dos principais motivos da frustração dos supervisores, uma vez que realizam atividades de diversos setores da escola, desde os pedagógicos aos administrativos, de forma que não possibilita realizar as atividades a qual, de fato, sua profissão exige: a mediação entre os processos pedagógicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desafios; Frustrações; Processos Pedagógicos; Condições de Trabalho.

#### ABSTRACT:

Given the absence of standard for the supervisor performance, this professional meets himself with structural problems to perform their duties. Because there is a big gap between theory learned by the professionals in higher education institutions and practice in schools of Brazil, with this paper, we propose to analyze the role of the supervisor and the challenges faced by this educational manager. Through a bibliographical research, it will analyze the considerations of authors like Libâneo (2004), Zieger (2003), Miranda and Maccarinni (2007), Falcão Filho (2007), Alves and Duarte (2012) and Rossi (s.d.) in the practice of school supervisor profession. It will be guided considerations of working conditions, in addition to relations with its convivial network within the school, students, parents of students and teachers. The absence of standard for the profession activity is seen as one of the main reasons for the frustration of supervisors, once they realize activities of various school sectors, from teaching to administrative, so that does not allow implement the activities that their profession requires: mediation between the pedagogical processes.

**KEYWORDS:** Challenges; Frustrations; Educational Process; Work Conditions.

<sup>1</sup> Mestra em Estudos Linguísticos e graduada em Letras pela Universidade Federal de Uberlândia. Professora do Ensino Fundamental e Médio. Docente do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7171897194140096>.

<sup>2</sup> Mestre em Estudos Linguísticos e graduado em Letras pela Universidade Federal de Uberlândia. Técnico da Universidade Federal de Viçosa Campus de Rio Paranaíba e docente do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2838938144388922>.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

## 01 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata dos desafios enfrentados pelo supervisor escolar frente a coordenação das atividades pedagógicas. Este profissional tem como principal meta a articulação entre as partes envolvidas no processo de ensino-aprendizagem: alunos, professores e pais.

Diante dos desafios encontrados pelos supervisores escolares, propõe-se a análise do tema pautando-se dos seguintes problemas de pesquisa:

- Quais os principais desafios enfrentados pelos profissionais de supervisão escolar?
- Quais são as reais atribuições do supervisor no contexto escolar?
- Como se dá a relação entre professor e supervisor escolar?

A coordenação da equipe pedagógica ocupa um cargo estratégico que garante o bom funcionamento das práticas pedagógicas da instituição escolar. O profissional da supervisão anseia por colocar em prática sua carga teórica estudada nas instituições de ensino superior e depara-se com funções incompatíveis às suas atribuições. A frustração do profissional é explícita e suas expectativas de trabalho se resumem em resolução de problemas, deixando para segundo plano suas reais atribuições, quais sejam as práticas pedagógicas. Gimenes e Martins explicam que:

O que é visto na realidade é muito diferente do ideal proposto pela academia e/ou teóricos. Presenciamos professores clamando a presença do supervisor escolar para controlar alunos difíceis ao que se refere à indisciplina; diretora implorando a sua presença para ajudá-lo no preenchimento de formulários burocráticos do sistema; as famílias desesperadas cobrando aprendizado de seus filhos; reuniões com a patrulha escolar; dentre outras que não são pertinentes a seu cargo. (GIMENES e MARTINS, 2010, p. 386)

Tal realidade merece uma discussão especial e, para tanto, o presente estudo objetiva analisar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, o papel do supervisor e os desafios enfrentados por este gestor educacional que, de um lado se mostra importante para a escola, mas, por outro, encontra-se desvalorizado e desestimulado.

O coordenador pedagógico deve ter a possibilidade de mediação entre os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Para Alves e Duarte:

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

considera-se o supervisor escolar umas das pessoas mais importantes para articular e fazer acontecer momentos de estudos e reflexões sobre a vivência pedagógica, sobre práticas inovadoras que conduzam os professores e a comunidade escolar para uma ação mais participativa. (ALVES e DUARTE, 2012, p. 2)

Para discussão dos desafios e frustrações no cotidiano do supervisor escolar, pautar-se-á de um estudo bibliográfico vislumbrando a interpelação dos desafios observados no dia a dia do supervisor e as considerações de estudiosos do assunto. De forma a contextualizar a situação vivida pelo supervisor escolar, serão abordadas as legislações regulamentares da profissão, além de argumentações sobre as relações e disposições existentes entre o supervisor e o professor, o supervisor e os pais de alunos. Para tanto, buscar-se-á as contribuições de Libâneo (2004), Zieger (2003), Miranda e Maccarinni (2007), Falcão Filho (2007), Alves e Duarte (2012) e Rossi (s.d.).

## 02 – DESENVOLVIMENTO

Toda escola possui em seu quadro de colaboradores um profissional imprescindível ao bom funcionamento das práticas educativas, o supervisor. Também conhecido como coordenador pedagógico, tem, entre suas atribuições, a responsabilidade de oferecer apoio teórico e metodológico ao professor. Tal apoio justifica-se pela importância de um membro da equipe que organize e coordene toda a relação entre os docentes das diversas disciplinas.

No Brasil, o profissional da supervisão escolar teve sua regulamentação na década de 1920. Segundo Rossi (s.d., p. 6), na década citada, surge o técnico em escolarização, particularizando, desta forma, as atribuições do inspetor e do diretor. Durante a década de 1930, segundo a mesma autora, a partir do Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, a profissão de supervisor ganha relevância no cenário educacional. De acordo com este Manifesto, era pontuada “a preocupação com o papel político e social da escola e iria formular um plano de conjunto para a reconstrução educacional do país” (ALVES; DUARTE, 2012, p. 5). Já no período militar, a Pedagogia Tecnista foi instalada, e o trabalho do pedagogo passou por uma reforma técnica, e, segundo Rossi (s.d., p. 6) “O autoritarismo e a repressão

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

são os alicerces dessa pedagogia, o trabalho é fragmentado e mecanicista (...) busca-se a eficácia e resultados imediatos”.

Por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, centrada na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a profissão de supervisão escolar foi reconhecida como curso de instituição de ensino superior. Por meio do artigo 64, que trata:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, supervisão e orientação escolar para educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996)

O artigo 64 da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, disposto na lei 9.394/96, trata apenas da formação exigida ao profissional supervisor. Não há, segundo Rossi (s.d., p. 11) uma legislação específica para regulamentar a profissão de supervisor educacional. Há, no entanto, um projeto de regulamentação da profissão em tramitação na Câmara dos Deputados, em Brasília. Trata-se da PL 4.106/12. Tal proposta, propõe, em seu Parágrafo Único, a definição da profissão:

O Supervisor Educacional coordenará e irá contribuir nas atividades de planejamento, execução, controle e avaliação do Projeto Político Pedagógico, juntamente com os demais especialistas, direção e professores da Unidade Educativa. (BRASIL, 2012)

O texto base para o Projeto de Lei inclui, por meio do artigo 4º, as atribuições do Supervisor Educacional. Faz parte do texto original as atribuições:

I – Participar, junto com a comunidade escolar, do processo de elaboração e atualização do Regimento Escolar e utilização deste como instrumento de suporte pedagógico; II - Coordenar, junto com os professores, o processo de sistematização e divulgação das informações sobre o educando, para conhecimento dos pais, criando processos de integração com a escola; III – Mobilizar os professores da unidade escolar para qualificação do processo ensino-aprendizagem, através da composição, caracterização e acompanhamento das turmas e horário escolar; IV – Supervisionar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula estabelecidos legalmente; V - Assessorar os sistemas educacionais e instituições públicas e privadas nos aspectos concernentes à ação pedagógica; VI – Propiciar condições para a formação permanente dos educadores em serviço; VII – Orientar e acompanhar os professores no planejamento e desenvolvimento dos conteúdos, bem como sugerir novas metodologias que os avaliem na prática pedagógica e aperfeiçoem seus métodos didáticos; VIII – Planejar e

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

coordenar atividades de atualização no campo educacional; IV – Coordenar o processo de sondagem de interesses, aptidões e habilidades do educando; X - Acompanhar o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola e o trabalho do professor junto ao aluno auxiliando em situações adversas; XI - Participar da análise qualitativa e quantitativa do rendimento escolar, junto aos professores e demais especialistas, visando reduzir os índices de evasão e repetência, e qualificar o processo ensino-aprendizagem; XII – Valorizar a iniciativa pessoal e dos projetos individuais da comunidade escolar. (BRASIL, 2012)

Cabe observar que tal Projeto de Lei não foi sancionado pela Câmara dos Deputados e encontra-se em análise pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara. Tal descaso com a categoria demonstra a falta de prestígio para com os trabalhadores da educação. Pela falta da regulamentação, supervisores permeiam em várias funções pedagógicas e também administrativas.

Dentre as funções do supervisor, orientar os professores em relação às práticas pedagógicas diferenciadas. Destaca-se, por exemplo, sugestões de trabalhos interdisciplinares, projetos de práticas pedagógicas, discussão sobre rendimento das turmas, avaliação do desempenho dos docentes, evolução desse desempenho e o trabalho de formação continuada. Para melhores resultados no processo de aprendizagem dos alunos, um trabalho conjunto entre estes e o supervisor escolar faz-se imprescindível. Em relação à formação continuada, Alves e Duarte (2012) argumentam que:

A avaliação supervisora constitui a melhor solução para este trabalho, assumindo a responsabilidade pela formação continuada dos educadores no próprio local de trabalho, a partir da consciência crítica das suas ações teórico-práticas na sala de aula. (ALVES e DUARTE, 2012, p. 9).

As funções do supervisor em conjunto aos professores mostram-se uma tarefa desafiadora, visto que o supervisor sente-se corresponsável pelos procedimentos de ensino utilizados pelos professores em sala de aula. Alves e Duarte (2012) argumentam que

a formação continuada (...) conduz a um momento de criação conjunta e, para isso, é preciso que o supervisor esteja conectado com suas práticas inovadoras, suas aspirações e anseios e o modo de agir e pensar do professor.

Todavia, o que se percebe nas escolas são supervisores sobrecarregados, resolvendo questões envolvendo atividades administrativas da

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

escola, onde a responsabilidade destas tarefas caberia a direção e secretaria escolar. Tais atividades prejudicam o bom rendimento do profissional. Miranda e Maccarini (2007) defendem a lógica de que tais atividades não colaboram ao desempenho do supervisor, segundo as autoras:

A realização do trabalho na relação da prática burocrática-política é percebida nas falas de alguns dos coordenadores pedagógicos de que as prioridades são as questões de suporte pedagógico de orientação ao processo ensino/aprendizagem, assessoramento e implantação dos planejamentos, que acabam deixadas de lado em função de questões burocráticas, e isso, devido aos encaminhamentos impostos pelo sistema, ou seja, da Secretaria Municipal de Educação. Outros, relataram que desenvolvem seu trabalho conforme as políticas educacionais, associando-as à sua prática, porém, acabam por usar muito do seu tempo de trabalho com questões referentes à prática de orientação e assessoramento aos professores sobre planejamento, metodologia e avaliação, ainda que nem sempre isso seja possível. (MIRANDA e MACCARINI, 2007, p. 2)

Também se observa supervisores desgastados por problemas disciplinares dos alunos, mediando, entre pais e professores, um ponto de equilíbrio que defina procedimentos de controle dos alunos indisciplinados. O professor, ao deparar-se com questões envolvendo indisciplina do discente, em geral, não tem alternativas para controle da situação, deixando a cargo da supervisão escolar as responsabilidades sobre o controle dos procedimentos disciplinares dos alunos. Deparando-se com tais problemas, a supervisão, limitada pela falta de critérios de suas atribuições, encontra-se em situação delicada. Impõe regras aos alunos que não obedecem. Em alguns momentos, vê-se na situação de recorrer aos pais destes, que, em contrapartida, também encarregam os supervisores de enquadrarem os alunos nas regras sociais de bom comportamento e respeito ao próximo.

O supervisor necessita de tranquilidade e respeito para exercer tal mediação. Falcão Filho (2007) destaca que “a competência humana do coordenador pedagógico baseia-se na sua capacidade de trabalhar de maneira eficiente e eficaz com professores e alunos, individualmente ou em grupo” (FALCÃO FILHO, 2007, p.53). Tal eficiência condiciona-se em autonomia para trabalhar, uma vez que o supervisor deve ter a capacidade de mediação, porém não obtém o respeito de todas as partes envolvidas.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

No tocante à organização burocrática da escola, muitas atribuem ao supervisor o preenchimento de formulários variados, verificação de diários dos professores, lançamento de nota no sistema da escola, dentre várias outras atividades burocráticas que sobrecarrega o tempo do supervisor e atrapalha o desenvolvimento do trabalho pedagógico com alunos e professores. O supervisor depara-se com situações desfavoráveis, que desestabilizam seu rendimento. Segundo Zieger (2003) “o supervisor educacional não pode agir meramente como fiscalizador e revisor de trabalhos, mas sim como parceiro, articulador, reflexivo, provocador, coordenador e líder de sua equipe de professores”. A falta de critérios na profissão de supervisor gera brechas nas normas escolares atribuindo aos coordenadores escolares tarefas oriundas de várias esferas da organização escolar. O bom funcionamento da escola depende de atribuições definidas as diferentes áreas da escola, o papel do diretor, do vice-diretor, da secretaria, da caixa escolar, dos professores, do supervisor. Libâneo (2004) concorda que tais estruturas devem ser regimentadas e organizadas de modo que cada setor escolar exerça sua tarefa específica. O autor comenta que:

A estrutura organizacional e o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe é um elemento indispensável para o funcionamento da escola. Um mínimo de divisão de funções faz parte da lógica da organização educativa, sem comprometer a gestão participativa. O que se deve evitar é a redução da estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão subordinando o pedagógico ao administrativo, impedindo a participação e discussão e não levando em conta as idéias, os valores e a experiência dos professores. (LIBÂNEO, 2004, p.207)

A estrutura organizacional da escola passa por diversas áreas de atuação, cada setor deve manter sua função para não sobrecarregar as outras.

### 03 – CONCLUSÃO

A relação entre o supervisor e as várias áreas organizacionais devem seguir uma lógica e uma coerência estrutural. O supervisor necessita de tranquilidade para realização das práticas pedagógicas tanto estudadas nas instituições de ensino superior, porém pouco praticadas no contexto escolar.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Percebe-se que a falta de regulamentação da profissão de Supervisor Pedagógico influencia na falta de critérios para as quais são definidas as funções dos supervisores em cada escola. Este profissional tem papel importante no processo de ensino-aprendizagem. É concebido como um mediador das práticas pedagógicas, apontado como facilitador do desenvolvimento social dos alunos e dos processos práticos aplicados em sala de aula pelos professores. É o responsável pelo processo de educação e grande destaque na estrutura organizacional da escola.

Além disso, tem relacionamento intrínseco com pais dos alunos, com os alunos e com professores. Tem, sobretudo, uma sobrecarga desnecessária e injusta de trabalho sendo procurado, em muitas ocasiões, para solucionar problemas burocráticos da diretoria, secretaria e disciplinares dos alunos. O supervisor leva consigo o desafio de promover os procedimentos metodológicos das práticas educativas em conjunto com suas frustrações de incapacidade de fazê-los por falta de estrutura e tempo.

Conclui-se que há necessidade de regulamentação das atribuições da profissão de coordenador pedagógico, para que se obtenha tranquilidade nos procedimentos organizacionais.

#### 04 – REFERÊNCIAS

ALVES, A. M. L. S.; DUARTE, E. A. F. G.. Supervisão escolar: missão, exercício, desafios e perspectivas. *Revista Pergaminho*. Patos de Minas: Centro Universitário de Patos de Minas, n. 3. ano 3. Nov. 2012. P. 1-22. Disponível em: <<http://pergamino.unipam.edu.br/documents/43440/43870/supervisor-escolar.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2015.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Art. 64. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 06 mai. 2015.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	

FELICE, Ana Carolina Garcia Lima; FELICE, Leonardo da Silva. Desafios e Frustrações na Supervisão Escolar.

BRASIL. *Regulamenta o exercício da profissão de Supervisor, educacional e dá outras providências*. Projeto de Lei P.L. 4106, de 2012. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1006268.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2015.

FALCÃO FILHO, J. L. M. Coordenador Pedagógico. *Revista Presença Pedagógica*. Belo Horizonte: Dimensão, 2007. v. 13, nº 75, mai./jun. 2007, p. 48-58.

Gimenes, O. M.; Martins, A. A. Supervisão escolar: entre os ditames da legislação e os desafios da prática pedagógica. *Revista da Católica*. Uberlândia: Faculdade Católica de Uberlândia. V. 3, nº 2, jan/jun. 2010. p. 380-390. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv2n3/27-Pos-Graduacao.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2015.

LIBANEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

MIRANDA, M. A. B.; MACCARINNI, N. B. B. O pedagogo no papel de Coordenadora Pedagógica: um articulador do processo de ensino-aprendizagem. I Congresso de Educação UNIPAM: desafio da formação humana. *Anais...* Patos de Minas: UNIPAM, 2007.

ROSSI, C. M. S. *Práticas pedagógicas do supervisor escolar*. Coronel Fabriciano: Editora Prominas, [s.d.].

ZIEGER, L. *A reconstrução da profissão de supervisor (a) educacional: as possibilidades da universidade e os caminhos do zeitgeist*. VI Seminário Intermunicipal de Pesquisa do Campus de Guaíba; o IV Salão de Iniciação Científica e a I Mostra de Atividades Extensionistas. 22-24 out. 2003. *Anais...* Guaíba: Universidade Luterana do Brasil, 2003. Disponível em: <[http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2003/resumos/pedagogia/coloquios/reconstrucao\\_supervisor.pdf](http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2003/resumos/pedagogia/coloquios/reconstrucao_supervisor.pdf)> Acesso em: 05 maio. 2015.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XII Jul-Dez 2015	Trabalho 02 Páginas 18-26
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura</a>	periodicoscesg@gmail.com	