

A REALIDADE DA SUPERVISÃO ESCOLAR EM SÃO JOÃO DO POLÊSINE¹

THE REALITY OF THE SCHOOL SUPERVISION IN SÃO JOÃO DO POLÊSINE

Alessandra Venturini² e Maria Joaneete Martins da Silveira³

RESUMO

Neste trabalho, apresenta-se um estudo comparativo entre a teoria presente na bibliografia e na legislação educacional sobre supervisão escolar e as funções esperadas do profissional desse setor nas instituições educacionais. Para isso, foi feita uma revisão na bibliografia e na legislação educacional, além de entrevistas semi-estruturadas com cinco supervisoras que atuam em três escolas públicas da cidade de São João do Polêsine, sendo uma das escolas da rede municipal e duas da rede estadual. O resultado da pesquisa comprovou que há uma distância entre o ideal de supervisão descrito na bibliografia e legislação em relação às atividades desenvolvidas pelas supervisoras nas escolas pesquisadas e o trabalho das supervisoras pouco tem contribuído para a melhoria do trabalho docente e a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: concepções, pedagogia, educação, funções do supervisor escolar, atuação do supervisor escolar.

ABSTRACT

This research presents a comparative study between bibliographic theory and practice in educational laws over scholar supervisions and their function in educational institutions. A study in the bibliographic and in educational policy was made, along with semi structured interviews with five supervisors, who are working in three different schools. One is a municipal school and the two others are state schools. The results of this research confirmed that there is a distance between the ideal supervision described in the bibliography and the real work, because it has insufficiently contributed for the teachers' work and the students' learning.

Key words: school supervision; roles of the school supervisor; duties of the school supervisor.

¹ Monografia de Especialização em Supervisão Escolar - UNIFRA.

² Aluna do Curso de Especialização em Supervisão Escolar - UNIFRA.

³ Orientadora - UNIFRA.

INTRODUÇÃO

A idéia de supervisão significando “*visão sobre*, aquela pessoa que *sobrevê*, numa posição de *escuta*, para poder guiar e melhorar o trabalho docente” (MEDINA, 2002, p.28) [grifo da autora] já não é mais a esperada pelos profissionais modernos. Essa maneira de perceber a supervisão, com caráter de superioridade de quem a exercia, já está ultrapassada e hoje o que se espera da atuação do supervisor escolar, dentro das escolas, é outra bem diferente, como uma pessoa acessível, que tem o diálogo como alternativa para a resolução dos problemas.

Espera-se do supervisor um caráter dinâmico, aberto a sugestões e críticas e que seja, principalmente, um facilitador do trabalho dos professores. Os docentes, muitas vezes, enfrentam dificuldades de relacionamento e baixo rendimento dos alunos, bem como divergências com os pais e, nessas situações, precisam contar com o apoio e conhecimento do supervisor para analisar e tentar resolver esse tipo de problema, já que o supervisor escolar “tem a responsabilidade de orientar o sistema de ensino e as unidades escolares, no sentido de alcançar o melhor resultado no processo ensino-aprendizagem” (PRZYBYLSKI, 1985, p.14).

No entanto, o que se verifica, na prática, é a falta de conhecimento por parte dos supervisores em definir quais são suas verdadeiras funções e atribuições dentro das escolas e qual é o seu principal objeto de trabalho. Na falta dessas definições, ficam fazendo serviço burocrático e atendendo a pais e alunos, quando deveriam estar preocupados em melhorar o trabalho dos professores, propondo encontros e discussões coletivas sobre a Proposta Pedagógica da escola, o Regimento e o Plano de Estudos, por exemplo.

O supervisor precisa saber orientar o trabalho do professor, a produção deles na escola e dentro da sala de aula, pois esse é o seu objeto de trabalho, precisa conhecer a realidade em que atua de maneira ampla, estando sempre disposto a ajudar e tentar resolver os conflitos. O professor, no entanto, tem como meta a produção do aluno e o seu aprendizado e, para isso, domina os conhecimentos necessários a sua área de atuação.

A distância existente entre a supervisão praticada na maioria das escolas, a falta de conhecimento dos profissionais que a exercem, a ausência de reuniões para discutir e elaborar propostas que envolvam todos os segmentos da escola com as definições e sugestões sobre o papel do supervisor, encontradas em livros e artigos por autores que tratam do assunto, instigaram-me a pesquisar e analisar o trabalho das supervisoras das escolas públicas do Município de São João do Polêsine de maneira que este estudo possa auxiliar na melhoria do processo ensino-aprendizagem das escolas em questão e, conseqüentemente, possibilitar um melhor

aproveitamento dos alunos.

Neste estudo, pretende-se, em um primeiro momento, abordar aspectos referentes ao surgimento do especialista em supervisão e suas funções descritas na bibliografia e na legislação educacional brasileira sobre esse profissional, para, em seguida, levantar as funções desempenhadas por ele e o que se espera do seu trabalho dentro de uma escola.

Num segundo momento foram analisados os resultados das entrevistas feitas com as três supervisoras do Município em estudo, como essas definem e realizam seu trabalho, quais as principais atividades que desempenham, se conseguem fazer um trabalho coletivo e as principais dificuldades que encontram. Posteriormente, será feita a comparação e a discussão das idéias presentes nos textos teóricos.

A LEGISLAÇÃO E O SUPERVISOR ESCOLAR

A história da supervisão escolar no Brasil é antiga, surgiu ainda durante a Primeira República seguindo um modelo norte-americano e recebendo o nome de **inspeção**. Anos mais tarde, por volta da década de 50, ela reaparece com o nome que a define nos dias atuais devido a um acordo com os Estados Unidos “para garantir a efetivação de uma política desenvolvimentista que trazia em seu bojo a concepção de educação como alavanca da transformação social” (MEDEIROS; ROSA, 1985, p.21).

Ainda sobre influência do mercado capitalista norte-americano e, no segundo período da Revolução Industrial surgem, no Brasil, cursos promovidos pelo Programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar (PABAE) para formarem os primeiros supervisores escolares que iriam atuar no ensino primário e assim modernizarem o ensino e prepararem os professores leigos.

Em 1968, é promulgada a Lei 5.540, que propunha a Reforma do Ensino Universitário, que provocou profundas alterações no sistema universitário brasileiro. Essa reforma vai provocar alterações no Curso de Pedagogia pelo Parecer 252/69 que aboliu a distinção entre bacharelado e licenciatura e instituiu as habilitações de administração, inspeção, supervisão e orientação nesse curso (BRASIL, s.d.).

A Lei 5.540/68 definia em seu artigo 30 que os especialistas deveriam ser formados em nível superior, sem definir o curso, o que vai acontecer anos mais tarde pela Lei 9.394/96, no artigo 64, que considera apto aquele que tiver habilitação em Pedagogia ou pós-graduação específica na área, mas na prática, o que se percebe até hoje é que essa exigência, muitas vezes, não é cumprida.

Outro fator presente durante todos esses anos em que a Supervisão

vem tentando se afirmar é a falta de funções definidas sobre o papel que esses especialistas devem desempenhar.

A Lei 5.692/71 não apresentou novidades ao referir-se aos especialistas da educação, pois esses já haviam sido definidos por pareceres e resoluções em anos anteriores, apenas regulamentando o que já estava acontecendo (BRASIL, s.d.).

A partir dessa Lei, os estados brasileiros passaram a regulamentar a função de Supervisor, tentando delimitar as funções deste novo profissional que iria trabalhar dentro das escolas, mas até o momento faltam definições de seu papel e, principalmente a regulamentação como profissão.

O Plano de Carreira do Magistério Estadual do Rio Grande do Sul, no entanto, não define a habilitação dos especialistas dizendo apenas que esses devem ter “habilitação específica obtida em curso superior, ao nível de graduação, correspondente a licenciatura plena [...]” (SILVA, 1981, p.50) e portanto, não está de acordo com a LDB 9394/96, de âmbito nacional que, no seu artigo 64, define como apto para exercer a função de administradores, supervisores e orientadores aqueles que tiverem “[...] cursos de graduação em pedagogia ou, em nível de pós graduação [...]” (CARNEIRO, 1988, p.134).

O Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público Estadual do Rio Grande do Sul, no artigo 11, definem que os cargos do quadro de carreira devam ser preenchidos por meio de concurso público e, entre esses, incluem-se os especialistas (administradores, supervisores e orientadores). No entanto, há muitos anos não são realizados concursos para o preenchimento das vagas existentes nas escolas para os chamados especialistas em educação, entre eles o de supervisor. Em algumas escolas, as funções de supervisor são indicação do diretor, e muitas vezes, esses profissionais desconhecem o seu verdadeiro papel e acabam desempenhando funções que não são suas.

No ano de 1996, surge a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional e essa apresentou algumas inovações, como o aumento no número de dias letivos, a nomenclatura utilizada para os níveis de ensino, definindo a abrangência da expressão educação básica que inclui o ensino fundamental (o 1º grau da lei 5.692/71) e o ensino médio (antigo 2º grau) (BRASIL, s.d.).

Medina (2002, p.50), em sua pesquisa, faz um estudo histórico da supervisão no Brasil e define a década de 90, época de promulgação da nova LDB, como a fase em que o supervisor escolar tem uma contribuição específica e importante a dar no processo de ensinar e aprender – trabalhar com o professor na identificação das necessidades, das satisfações, das

perguntas, das respostas possíveis e das inúmeras dúvidas que vão surgindo no fazer diário, atuando em conjunto com o professor de sala de aula.

Nessa perspectiva, apontada por Medina (2002), espera-se muito do supervisor como pessoa e, principalmente, como profissional capaz de perceber as dificuldades, e disposto a tentar resolvê-las, trabalha sempre em conjunto e discute as melhores formas de ressignificar os conhecimentos.

O supervisor não é o detentor do saber e do poder, precisa ser humilde e disposto a aprender, admitir seus erros e aceitar sugestões, em especial, dos professores que muito têm a contribuir para melhorar a educação, por conseguinte, a aprendizagem dos alunos e a relação com toda a comunidade que está envolvida nesse processo.

FUNÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR

O campo de atuação do supervisor escolar é amplo e requer conhecimento e disponibilidade de diálogo entre a pessoa que exerce a função e os demais setores da escola, pois ele será o responsável pelo planejamento, desenvolvimento e avaliação do processo educativo.

Sperb (1976, p.158) afirma que a “supervisão será sempre uma forma de verificação, de avaliação, mas de verificação e de avaliação como finalidade de prestar assistência e colaboração” e essa é uma das funções que se espera do supervisor atual, que ele seja capaz de perceber os problemas, avaliá-los e procurar as melhores maneiras de resolver com todos os envolvidos e não fechado no seu gabinete ditando normas.

Em uma reportagem intitulada *O papel do coordenador*⁴ (2003) da revista Nova Escola é definido como função desse profissional fazer a transposição da teoria para a prática escolar e é o maior responsável pela formação dos docentes, deve ajudar a elaborar e aplicar o projeto da escola, dar orientação em questões pedagógicas e, principalmente, atuar na formação contínua dos professores.

Medina (2002), em sua pesquisa, realizada com os professores da rede municipal de Porto Alegre, conclui que se há descontentamento quanto ao trabalho dos supervisores é porque ele não está realizando um trabalho em conjunto com os docentes e, por isso, é necessário que “haja um redimensionamento, faz pensar que há muita ambigüidade, abuso de poder, falta de sensibilidade e discernimento na relação que se estabelece entre os professores e os supervisores” (p.32).

Com as mudanças na educação, faz-se necessário construir uma nova

⁴ Em algumas regiões, é utilizado o termo *coordenador pedagógico* para a pessoa que exerce a função de supervisor escolar (2003).

visão da supervisão e, segundo Medina (2002), os anos 90 surgem como à época da ressignificação da supervisão escolar, em que a escola, como um todo, começa a abandonar os princípios da era industrial e começa a incorporar informações do mundo virtual. Vive-se a era da comunicação e a educação precisa acompanhar essas inovações, buscando métodos eficazes de melhorar a aprendizagem dos alunos em sala de aula, visto que as informações a que eles têm acesso fora da escola são bem mais atraentes.

Conforme Medina (2002, p.50), nesse novo contexto:

o supervisor escolar tem uma contribuição específica e importante a dar no processo de ensinar e aprender – trabalhar com o professor na identificação das necessidades, das satisfações, das perguntas possíveis e das inúmeras dúvidas que vão surgindo no fazer diário, atuando em conjunto com o professor de sala de aula.

Assim, as funções do supervisor começam a passar por mudanças e, a partir de agora, ele irá trabalhar com o professor, ajudará na resolução dos problemas, procurando sempre melhorar a atividade docente e a aprendizagem dos alunos. Além disso, ele terá que estar, constantemente, em contato com todos os setores do sistema escolar em que estiver atuando para poder acompanhar e construir em conjunto com toda a sociedade uma educação de qualidade e mais humanitária.

O professor deve assumir compromissos dentro da escola e não somente preocupar-se em *dar* aula, transferindo para outros profissionais a busca de soluções para os seus problemas; precisa refletir sobre o que ensina, que estratégias poderá utilizar para melhorar o aproveitamento dos alunos. Para isso, é necessário sua participação em grupos de estudos, reuniões e, principalmente, sua colaboração com a equipe diretiva, com o supervisor, ao trazer críticas construtivas e mostrar-se interessado em mudanças.

Em meio a esses fatores, Libâneo (2001, p.184) define como atividades que devem partir do supervisor as de

prestar assistência pedagógica-didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades [...] propor e coordenar atividades de formação continuada, [...] reuniões pedagógicas e entrevistas, [...] diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas

preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas.

As decisões tomadas nesses encontros que visam a um melhor resultado na aprendizagem dos alunos, “não devem ser bruscas nem em grande profundidade, mas sim, progressivas, partindo da conscientização do pessoal para a aceitação das inovações” (PRZYBYLSKI, 1985, p.67). As mudanças sempre inspiram medo e os professores, quando motivados a mudar, tendem a resistir e, por isso, cabe ao supervisor encontrar formas de implantar tais alterações, partindo de ações pequenas, mas que farão diferenças significativas no processo de ensinar e aprender.

Para Medina (2002, p.155), “o trabalho do supervisor é determinado pelas demandas do trabalho do professor de sala de aula” e, por isso, é tão importante que ambos atuem em conjunto.

Com base nesses preceitos, surge a importância de ouvir e dar a merecida atenção a todos os professores. Eles precisam participar das discussões, porque sua produção, em sala de aula, será o objeto de trabalho da supervisão e, a partir das colocações dos docentes, muito se pode construir para melhorar a produção dos alunos.

O supervisor escolar, como elemento de articulação, também será um dos responsáveis pela construção coletiva e execução dos Planos de Estudos, Regimentos Escolares e Propostas Político Pedagógicas das instituições de ensino em que estiver atuando. Para isso, ele irá organizar reuniões e promover o engajamento de toda a comunidade, mostrando-lhes quais aspectos precisam ser revistos e as necessidades de tais mudanças.

Outra atribuição, muito importante, a ser desenvolvida pelo supervisor escolar, está a de gerenciar a atividade educacional para atuar ora como mediador no processo, no que diz respeito ao envolvimento administrativo com os agentes diretos do processo (docentes), ora sendo o facilitador direto, a sugerir novas metas, ideologias, recursos, técnicas e a buscar a aproximação dos elementos fundamentais do processo de ensino e aprendizagem.

O supervisor não pode se colocar acima das outras pessoas, ele faz parte de todo o contexto educacional e pelo fato de não estar em sala de aula pode realizar um trabalho amplo, que envolva todos, de maneira harmoniosa, agindo com neutralidade e sabedoria.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a utilização de uma entrevista semi-estruturada com cinco supervisoras da rede pública da cidade de São João do Polêsine, município pertencente à Quarta Colônia de Imigração Italiana. As supervisoras serão designadas pelas letras A, B, C, D e E.

Quatro das supervisoras entrevistadas respondem pela supervisão das duas escolas estaduais da cidade, uma na zona urbana e uma localizada no distrito de Vale Vêneto e a quinta atende a todas as escolas da rede municipal.

A supervisora A atuava na Escola Estadual da zona urbana no ano de 2004, sendo que, em 2005, duas novas supervisoras assumiram o cargo (supervisoras B e C).

A escola da rede estadual da zona urbana possui, aproximadamente, 595 alunos e 39 professores, e as supervisoras, tanto a do ano passado como as deste ano, atendem a todos os níveis. No regimento da escola, está previsto o trabalho de um orientador educacional, só que até o momento a escola não conta com esse serviço.

A supervisora D atua na escola de um distrito de São João do Polêsine, que possui em torno de 100 alunos da própria localidade e 18 professores. Essa escola possui apenas o Ensino Fundamental, com uma turma de cada série. A instituição também não conta com o serviço de orientação educacional.

A supervisora E atua na rede municipal, atendendo a 5 escolas, com um total de 130 alunos e 12 professores, da Educação Infantil aos anos iniciais do Ensino Fundamental. Três escolas atendidas estão localizadas no interior do município, a outra no distrito e, ainda, uma na cidade, sendo que os alunos são das próprias localidades.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nas entrevistas, realizadas no primeiro trimestre de 2005, com as supervisoras das escolas públicas da cidade de São João do Polêsine e no estudo teórico sobre a atuação da supervisão escolar, verificam-se dados importantes nas falas das entrevistadas que contrastam muito com o ideal de supervisão, notando-se uma enorme distância entre teoria e prática.

A primeira pergunta das entrevistas foi sobre o que as supervisoras entendiam pela expressão *supervisão escolar* ou *coordenação pedagógica*, já que nas escolas pesquisadas é usada essa nomenclatura. Todas as entrevistadas afirmaram que sua função é a de ajudar, auxiliar, colaborar

com o trabalho dos professores, suprindo as necessidades desses, não tem o caráter de fiscalização ou inspeção como no passado.

As falas das entrevistadas vêm ao encontro de Przybylski (1985) que descreve a atuação esperada dos supervisores escolares:

A supervisão escolar é um *processo*, de vez que é realizada em momentos distintos, que se sucedem e se complementam. No desenvolvimento do processo, o supervisor presta uma *ajuda técnica* ao professor ou à administração do sistema ou da escola. (p.24) [grifos da autora]

Medina (2002) também define esse profissional no campo pedagógico, dentro de uma visão que contribua para “a melhoria do processo de ensinar e aprender por meio de ações que articulam as demandas do professor com os conteúdos e as disciplinas” (p.52).

Como se pode perceber as supervisoras de todas as escolas têm conhecimento do que é supervisão, estão em consonância com as autoras citadas e reconhecem que seus papéis estão diretamente ligados aos professores e que devem superar os impasses e concepções de décadas atrás, porém não conseguem colocar em prática esses conceitos devido a vários fatores que serão esclarecidos no decorrer desta análise.

Um dos problemas citados pelas supervisoras entrevistadas é o fato dessas terem uma carga horária pequena para desenvolverem seus trabalhos e um número elevado de professores para atender. Outro fator que faz com que algumas das supervisoras entrevistadas não consigam iniciar nenhuma atividade diretamente ligada à supervisão é o fato de essas realizarem atividades diversificadas na escola. Porém, também, desenvolvem atividades reais e esperadas de uma supervisora como: participar dos conselhos de classe, conversar com os professores e a direção, com os pais dos alunos que apresentam problemas e promover reuniões de estudo.

Além disso, é comum, nas escolas públicas, a troca constante do professor que ocupa a supervisão, impedindo dessa forma que haja uma continuidade no trabalho, uma reflexão sobre o desenvolvimento das atividades e principalmente quanto ao fazer pedagógico.

Algumas entrevistadas dizem estudar e proporcionar discussões a respeito das alterações dos Regimentos, Planos de Estudos e informam aos professores das alterações nos conteúdos de cada série.

Duas supervisoras sentem falta de autonomia e têm receio de propor e realizar certas atividades e a direção não concorde, por isso, estão tentando aos poucos conversar, individualmente, com os professores a respeito do desenvolvimento de um trabalho coletivo entre todos os setores da escola, mas há dificuldades em encontrar momentos apropriados para essas conversas, pois muitos docentes se desdobram entre várias escolas ou

com um número muito elevado de horas-aula e não se mostram dispostos a vir fora de seu horário para estudar e discutir problemas relacionados a suas metodologias e à aprendizagem dos alunos.

Uma das entrevistadas citou a diferença entre a teoria dos documentos, a prática dos docentes e a resistência de alguns professores em trabalhar de maneira interdisciplinar situações difíceis a serem contornadas. Esta supervisora ainda comentou que a maioria dos problemas educacionais está na família e, por isso, precisa fazer um trabalho de atendimento, também, aos pais e alunos, além de ouvir os professores.

Quando questionados sobre como é realizado o trabalho com os professores, as entrevistadas A, B, C e D disseram não conseguirem realizar reuniões de estudo e momentos de discussão dos problemas que os professores enfrentam e nem ter projetos em andamento dentro das escolas em que atuam.

Essas supervisoras mostram que não atendem ao que Medina (2002) fala sobre a função do supervisor. Segundo a autora, esse "tem seu objeto específico de trabalho – a produção do professor – evidenciado na aprendizagem do aluno" (p.153).

Conforme Fernandes (2004), "há a expectativa declarada de que ele seja um elemento criativo, com iniciativa, dinâmico, a fim de encontrar os momentos adequados para agir e provocar o trabalho cooperativo dos professores" (p.117) e como se pode perceber, nas falas da maioria das entrevistadas, isso está difícil de ser colocado em prática.

Já a entrevistada D afirmou que realiza reuniões mensais para tratar de assuntos que preocupam os professores, para dar informações gerais e estudar e verificar como estão os projetos.

Nessa escola, o trabalho da supervisora está colaborando para a melhoria no processo de ensino-aprendizagem, ela tem definido o seu papel e busca as melhores maneiras de resolver os problemas que surgem no seu cotidiano, ela tem "compromisso com a mudança [...] define o olhar voltado para os fins da educação, para o ensino, para o aluno e não a 'fidelidade' ao sistema". (idem, p.121) [grifo da autora]

Medina (2002, p.33) define alguns requisitos necessários que o supervisor deve conhecer para que possa desenvolver, de maneira satisfatória, a sua função e, entre elas, está a compreensão da "escola como local de trabalho", a concepção de que o professor é "um dos trabalhadores da escola.

O último ponto pesquisado foi sobre a participação dos demais setores que compõem a escola na atuação do supervisor e de que forma ocorre essa atuação. Todas as supervisoras responderam que poucas atividades são

planejadas com a equipe diretiva e as Secretarias da Educação e Saúde, no caso da rede municipal. Entre essas, está o calendário escolar e de eventos, as informações que serão repassadas aos professores e demais segmentos, na maioria das vezes, na forma de recados e como atribuições que devem ser executadas, sem participação coletiva.

Ainda a entrevistada D acrescentou que colaboram também a professora responsável pela Biblioteca, o presidente do CPM e o professor do Laboratório de Informática.

O que se pode perceber, nesta pesquisa, é que a maioria das supervisoras desenvolvem um trabalho mais burocrático e preocupado com as exigências dos sistemas do que pedagógico e, assim, pouco ajudam na melhoria do trabalho dos docentes.

CONCLUSÃO

Após estudar a legislação e as funções esperadas de um supervisor escolar e contrapô-las à prática das escolas públicas do Município de São João do Polêsine, verificou-se que ainda há muito a ser feito para que a educação das instituições mantidas por recursos do governo estadual e municipal cheguem a um patamar de qualidade esperado por todos, principalmente, os educadores que vivenciam, no cotidiano, dificuldades financeiras e administrativas.

Os docentes das escolas pesquisadas enfrentam, diariamente, problemas de relacionamento com alunos, falta de colegas, inclusive, de material e os supervisores dessas escolas não conseguem encontrar maneiras de ajudá-los, pois se ocupam de tantas outras tarefas que a ajuda aos professores fica em segundo plano, se sobrar tempo.

Na fala das supervisoras entrevistadas, percebeu-se que elas conhecem as suas funções e o papel que deveriam desempenhar, mas sentem receio de começar algum trabalho e enfrentar a resistência dos colegas professores, por isso, preferem continuar com trabalhos burocráticos, a pesquisar, criar projetos e tentar encontrar soluções para as angústias e problemas que surgem.

Outros fatores prejudicam o trabalho das supervisoras, são o excesso de professores atendidos e a sobrecarga de atividades desenvolvidas. Essas supervisoras também não conseguem planejar as atividades com os demais setores que compõem a escola.

Ao concluir a pesquisa, pode-se inferir que teoria e prática ainda estão distantes e, para tentar aproximá-las, é preciso comprometimento, vontade de mudar e essa iniciativa deve partir do supervisor. O trabalho

precisa começar lentamente e com aqueles mais dispostos a colaborarem e, aos poucos, mostrarem para os demais a importância das discussões e de estudo constante dos assuntos atuais que regem a educação, pois as mudanças, com certeza, serão sentidas por toda a escola, especialmente, entre os alunos.

A ação supervisora eficiente, dentro de uma escola, pode provocar mudanças significativas e transformadoras dentro do contexto educacional e é essa a atitude esperada dos supervisores das escolas públicas pesquisadas, pois diante de tantas dificuldades é preciso encontrar alternativas para melhorar o clima de desesperança entre professores e de desmotivação por parte dos alunos. O supervisor precisa conhecer e desempenhar as suas funções de colaborador e incentivador do trabalho docente e, sobretudo, trabalhar em conjunto com todos os setores da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394/96**. Brasília : MEC, s.d.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 5.692/71**. Brasília : MEC, s.d.

BRASIL. **Reforma do Ensino Universitário. Lei 5.540**. Brasília: MEC, s.d.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. 3ª ed. Petrópolis : Vozes, 1998.

FERNANDES, Marileusa Moreira. A opção da supervisão diante da ambivalência. In: SILVA JUNIOR, Celestino Alves da; RANGEL, Mary (orgs). **Nove olhares sobre a supervisão**. 10a. ed. Campinas : Papirus, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia : Alternativa, 2001.

MEDEIROS, Luciene; ROSA, Solange. **Supervisão educacional: possibilidades e limites**. São Paulo : Cortez, 1985.

MEDINA, Antonia da Silva. **Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada**. 2ª ed. Porto Alegre : AGE, 2002.

O PAPEL do coordenador. **Revista Nova Escola**. São Paulo, edição nº

162, maio de 2003.

PRZYBYLSKI, Edy. **Supervisão escolar**: concepções básicas. Porto Alegre, Sagra, 1985.

SILVA, Mário Rodrigues da (org). **Estatuto e plano de carreira do magistério público do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre : Sulina, 1981.

SPERB, Dalila Clementina. **Administração e supervisão escolar**. Porto Alegre : Globo, 1976.