

ESE | **POLITÉCNICO
DO PORTO**

Maria Aparecida de Lima

**A prática da supervisão pedagógica nos
cursos técnicos integrados ao Ensino
Médio: dificuldades e desafios.**

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÕES EDUCATIVAS.

Dezembro 2017

ESE | **POLITÉCNICO
DO PORTO**

Maria Aparecida de Lima

**A prática da supervisão pedagógica nos
cursos técnicos integrados ao Ensino
Médio: dificuldades e desafios.**

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de MESTRE.

Orientação:

Professora Doutora Deolinda Alice Dias Pedroso Ribeiro.

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS
EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÕES
EDUCATIVAS.

Dezembro 2017

DEDICAÇÃO

Dedico este trabalho a todos os professores e supervisão pedagógica que contribuem para uma educação de qualidade através de suas práticas, visando o desenvolvimento intelectual e humano do discente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as bênçãos recebidas na minha vida.

De modo especial ao meu esposo Antônio César Martins Vieira e a minha filha Maria Eduarda Martins Vieira Lima, pela paciência e apoio.

Ao meu pai Mário Ferreira Ribeiro e a minha mãe Isaura Ribeiro de Lima (*in memorian*) como meu exemplo de luta e a todos os meus irmãos e irmãs, por fazerem parte da minha vida.

Também de maneira especial, agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Deolinda Ribeiro, por sua dedicação e contribuições para que esse trabalho se tornasse realidade.

Aos professores do Instituto Politécnico do Porto – ESE, pelas contribuições durante as aulas e aos coordenadores do Mestrado em Educação, Professor Doutor Fernando Diogo e Professor Doutor Paulo Delgado, pela compreensão e informações prestadas.

Aos meus amigos Sérgio Luiz de Freitas Maia, Luciana Aparecida Silva, Márcia de Freitas Rosa e ao Professor Ednaldo Guimarães pelas contribuições.

Ao IFTM, que proporcionou este mestrado.

Aos professores, supervisão pedagógica e direção geral do *Campus- IF* do estado de Minas Gerais que participaram da minha pesquisa.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

A supervisão pedagógica tem como função assessorar e acompanhar as práticas pedagógicas dos professores, visando o seu desenvolvimento. Como intuito de despertar nos docentes a importância da formação continuada, da avaliação de desempenho e do trabalho em equipa objetivou-se o estudo - A prática da supervisão pedagógica nos cursos técnicos integrados ao Ensino Médio: dificuldades e desafios. Procuramos identificar se as ações da supervisão pedagógica relacionadas às práticas do professor são suficientes; apontar as dificuldades encontradas pelos professores e supervisão em trabalhar em equipa; analisar a interação professor, supervisão e direção escolar e identificar as necessidades de desenvolvimento humano e profissional dos supervisores. Assim, realizamos uma pesquisa qualitativa e quantitativa, utilizando um questionário semidiretivo, com uma questão aberta, permitindo fundamentar o posicionamento dos respondentes, mas sem deixar de lado os aspectos éticos da pesquisa. O estudo foi desenvolvido com os professores e gestão como participantes que trabalham num Instituto Federal localizado no estado de Minas Gerais, Brasil. Reunidas e analisadas as informações, verificou-se que às vezes a supervisão pedagógica e professores realizam atividades em equipa. Percebe-se que suas funções (supervisão) não estão definidas, resultando numa interação insuficiente entre supervisão e professores, assim como uma deficiência na busca de formação continuada e na avaliação do desempenho docente. As atividades da supervisão pedagógica são voltadas também para os resultados de aprendizagem e indisciplina dos alunos, as quais deveriam ser consequência dos trabalhos em equipa com os professores, sendo necessário, neste contexto, rever as atividades da supervisão pedagógica diante das práticas dos professores.

Palavras-chave: supervisão pedagógica; professores; equipe pedagógica; práticas pedagógicas.

ABSTRACT

Pedagogical supervision has the function to advise and follow the pedagogical practices of teachers, aiming at their development. In order to stimulate the importance of continuing education, performance evaluation and teamwork, the aim of the study was - The practice of pedagogical supervision in technical courses integrated to secondary education: difficulties and challenges. We try to identify if the actions of pedagogical supervision, related to the teachers' practices, are sufficient; identify the difficulties encountered by teachers and supervision in team work; analyze the interaction of teachers, supervision and school direction and identify needs for human and professional development of supervisors. Thus, we conducted a qualitative and quantitative research, using a semi-directional questionnaire, with one open question, allowing to base the position of the respondent, but without putting aside the ethical aspects of the research. The study was applied to teachers and management working in a Federal Institute located in the state of Minas Gerais, Brazil. Once the information was gathered and analyzed, it was found that sometimes pedagogical supervision and teachers carry out activities as a team. It is noticed that their functions (supervision) are not well defined, resulting in an insufficient interaction between supervision and teachers, as well as a deficiency in the search for continuous training and in the evaluation of the teaching performance. The activities of pedagogical supervision are often focused on pupils' performance and indiscipline, which should be a consequence of teamwork with teachers. In this context, it is necessary to review the activities of pedagogical supervision in face of teachers' practices.

Keywords: pedagogical supervision; teachers; pedagogical team; pedagogical practices.

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS.....	xi
LISTA DE TABELA.....	xiii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvii
INTRODUÇÃO.....	1
1. CAPÍTULO I.....	7
1.1. Conceito de supervisão pedagógica.....	7
1.2. Funcionalismos linguísticos na supervisão.....	10
1.3. Supervisão e desenvolvimento da escola: que relação?.....	12
1.4. Supervisão e desenvolvimento profissional docente.....	16
1.5. Ações supervisiva na gestão democrática da escola.....	21
2. CAPITULO II.....	25
2.1. Características do contexto de estudado.....	25
2.2. Problema de estudo.....	27
2.2.1. Problema.....	27
2.2.2. Fundamentação do estudo.....	31
2.3. Objetivos.....	37
2.3.1. Objetivo geral.....	37
2.3.2. Objetivos específicos.....	37
2.4. Participantes na investigação.....	37
2.5. Metodologia de investigação.....	38
2.6. Instrumento de recolha e tratamento da informação.....	40
2.7. Procedimentos de análise da informação recolhida.....	41
3. CAPÍTULO III.....	43
3.1. Apresentação e análise dos dados.....	43

3.1.1. Perfil dos participantes do estudo.....	43
3.2. Interação na docência.....	47
3.3. Atuação dos participantes na docência.....	51
3.4. Formação continuada.....	56
3.5. Professores e avaliação.....	60
3.6. Percepção dos professores e gestão.....	65
3.6.1. Formação continuada.....	68
3.6.2. Avaliação do desempenho docente.....	69
3.7. Dificuldades e possibilidades da supervisão pedagógica: perspectiva dos participantes.....	70
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	79
6. ANEXOS.....	85
7. APÊNDICES.....	123

LISTA DE SIGLAS

CNE – Conselho Nacional de Educação.....	32
IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro.....	32
IF – Instituto Federal.....	3
NAP – Núcleo de Apoio Pedagógico.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Forma de coleta de dados.....	38
Tabela 2 - Realização do trabalho em equipa com a supervisão pedagógica.....	87
Tabela 3 - Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.....	88
Tabela 4 - Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico?.....	88
Tabela 5 - Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.....	88
Tabela 6- Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.....	89
Tabela 7 - Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.....	89
Tabela 8 - Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipa proposta pela supervisão pedagógica.....	89
Tabela 9 - Os professores buscam a formação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.....	90
Tabela 10 - Os professores demonstram a necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.....	90
Tabela 11 - Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.....	90
Tabela 12 - Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.....	90

Tabela 13 - Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.....	91
Tabela 14 - Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.....	91
Tabela 15 - Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.....	91
Tabela 16- Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.....	92
Tabela 17 - Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o envolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.....	93
Tabela 18 - Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.....	93
Tabela 19 - As práticas pedagógicas visam despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ano em que terminou o curso de graduação.....	44
Gráfico 2 – Tempo de exercício no cargo.....	45
Gráfico 3 – Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.....	46
Gráfico 4 - Professores e supervisão pedagógica têm um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.....	47
Gráfico 5 – As práticas pedagógicas visam despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.....	48
Gráfico 6 – Professores e supervisão pedagógica visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes que são eternos aprendizes.	49
Gráfico 7 – Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.....	50
Gráfico 8 – Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.....	51
Gráfico 9 – Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento com os colegas.....	52
Gráfico 10 – Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às	

práticas dos professores em sala de aula.....	53
Gráfico 11 – Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposto pela supervisão pedagógica.....	54
Gráfico 12 – Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em sala de aula.....	55
Gráfico 13 – Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.....	56
Gráfico 14 – Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.....	57
Gráfico 15 – Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.....	57
Gráfico 16 – Os professores aceitam serem avaliados pela supervisão pedagógica.....	59
Gráfico 17 – Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.....	60
Gráfico 18 – Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.....	61
Gráfico 19 – Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.....	62
Gráfico 20 – Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.....	62

INTRODUÇÃO

O surgimento da globalização possibilitou o acesso às informações por parte de um número muito grande de pessoas, despertando na população uma visão do mundo e dos acontecimentos de modo geral. Assim, não existe mais em nossa sociedade somente um grupo de pessoas que detém as informações e os acontecimentos - todas as pessoas, independentes da classe social e do grau de instrução, podem adquirir informações. Como consequência dessa modernidade, nos últimos anos a comunidade escolar – como, por exemplo, os pais e alunos que integram o ensino médio em nossas escolas - ficaram mais politizados e mais informados. Assim, acreditamos que houve também muitas transformações da sociedade, refletindo no mundo do trabalho e nas atitudes das pessoas.

Diante dessas mudanças, os conflitos entre pessoas que oferecem e recebem serviços de natureza educacional podem aumentar significativamente, pois antigamente a comunidade escolar aceitava as imposições feitas pela escola. Entretanto, hoje não se admite mais tais atitudes e mesmo sabendo dessas mudanças observa-se que instituições de ensino ainda não se adequaram o suficiente para manter um diálogo democrático, possibilitando um maior desenvolvimento da comunidade escolar em sugerir, criticar, enfim, participar efetivamente das questões que envolvem a escola.

Contudo, não podemos mais adiar nossas reflexões a respeito da nova postura de educador (professor e supervisão pedagógica) em relação aos nossos alunos. Pensando nessas necessidades de mudanças e transformações, as discussões perante esse tema estão se tornando cada vez mais amplas. Desta forma também o conceito e as atribuições da supervisão pedagógica passam por uma discussão muito importante a nível mundial. Por isso, esse momento se torna ideal para estudar as possibilidades de uma supervisão pedagógica voltada para as práticas dos professores em sala de aula, no ensino médio. As práticas docentes precisam acompanhar essas transformações, para que possam atender aos discentes de forma a propiciar e estimular a aquisição de conhecimentos e de aprendizagem por parte dos alunos, de acordo com a

realidade vivida em cada contexto educacional. Incentivar a prática dos professores em sala de aula, de forma democrática, visando o desenvolvimento dos alunos de forma crítica e com novos raciocínios, significa dar sustentação e reafirmar os direitos do cidadão.

Antigamente o curso superior de pedagogia preparava seus alunos para exercerem atividades de administração, inspeção e controle escolar, além de dar aulas no ensino fundamental I, pois eles eram preparados para ministrar todos os conteúdos das séries iniciais. A educação de hoje deixa a desejar em todo o mundo, mas diante de tantas transformações sociais e debates sobre as funções da supervisão, ainda não temos um desenvolvimento significativo diante das práticas dos professores.

Os estudos referentes a esse tema vêm sendo estudado em alguns países. Nos anos de 1960, nos Estados Unidos, teve início um estudo voltado para uma supervisão clínica (dentro da sala de aula), focado em atividades pedagógicas voltadas para o trabalho em equipa com o professor. Em Portugal a inserção da supervisão pedagógica se deu nos anos de 1980 por Alarcão, em uma perspectiva de “(...) ensinar a ensinar e aprender a ensinar” (Vieira & Moreira 2011, p. 11).

Essa visão de um novo raciocínio diante das ações e atitudes da supervisão é muito importante devido à necessidade do acompanhamento do trabalho do professor, dando suporte para o seu desenvolvimento em sala de aula. Com isso estamos melhorando a forma de ensinar e o professor cada vez mais se torna um agente muito importante para incentivar e reforçar uma postura ética e de cidadania nos alunos.

Assim apresentamos nosso problema de estudo: A prática da supervisão pedagógica nos cursos técnicos integrados ao Ensino Médio: dificuldades e desafios. O estudo teve enfoque nas ações de supervisão pedagógica, tendo como objetivo o modo de ensinar e a relação com os professores enquanto profissionais atuantes na área docente. O perfil da supervisão pedagógica no Brasil ainda é de inspeção e controle, devido à formação que deu origem a esses profissionais. Com isso acreditamos que somente através da formação continuada podemos reverter esse quadro, assim como a implantação de um

novo currículo nos cursos de licenciatura e de pedagogia voltados para a formação de profissionais críticos, com novos raciocínios e que visa o desenvolvimento dos alunos, pois só assim a educação teria a sua real finalidade (Alarcão, 2001).

Neste contexto, a razão para a escolha do tema surgiu a partir de experiências com a docência no início de minha carreira e a convivência com a comunidade escolar quando comecei a trabalhar como Coordenadora de Extensão em um *Campus* do Instituto Federal – IF, localizado no Estado de Minas Gerais. No primeiro caso, minha experiência como docente no ensino médio não foi muito agradável, pois além de não ter o apoio da gestão, havia muitas críticas, sendo que as minhas atividades eram inspecionadas o tempo todo. Em momento algum houve iniciativa por parte da gestão com o objetivo de instruir meu trabalho. No segundo caso percebi, por meio da convivência com os professores, que havia muitas diversidades de formação, conhecimentos e experiências diferentes. Com isso, eu fazia reflexões sobre as reclamações dos docentes e da supervisão pedagógica diante das ações de cada um e esses pontos me levaram a refletir sobre a necessidade de possibilitar uma integração entre professores e supervisão pedagógica para uma transformação das práticas dos professores em sala de aula e, conseqüente, o desenvolvimento dos alunos e da escola.

Assim, o problema que estimulou este estudo foi a contextualização empírica de que os profissionais da supervisão pedagógica e os professores, na instituição de ensino em questão, necessitam colocar em prática as ações ligadas aos seus cargos, auxiliando no processo ensino e de aprendizagem dos alunos. Esperamos que este estudo desperte nesses profissionais a necessidade de rever suas atitudes perante a importância da integração entre eles e, assim, despertá-los para a necessidade da formação continuada, bem como a sensibilização da gestão escolar para o trabalho em equipa, proporcionando condições para promover o desenvolvimento da equipa pedagógica, dos alunos e da instituição como um todo.

Diante disso, as posturas que não visam o desenvolvimento da escola como um todo, assim como atitudes que não sejam voltadas para uma escola democrática, deveriam ser analisadas e reformuladas. Mudanças positivas são

cruciais para a transformação dos professores e a comunidade escolar tem um papel fundamental para que as mudanças aconteçam, fazendo sugestões e críticas de modo positivo e que influenciem no trabalho docente.

Segundo Alarcão (2001), o trabalho deve ser em equipa e de forma democrática, tendo seus objetivos voltados para o desenvolvimento dos profissionais e dos alunos. A autora alerta que essa forma de trabalho conjunto, com um novo olhar, é difícil, mas é somente através dele que conseguiremos desenvolver a escola como um todo.

Acreditamos, por isso, que há possibilidade de buscar condições para que o conteúdo seja transmitido mediante atitudes democráticas e construídas em equipa, sendo que as ações em conjunto com seus pares proporcionam união, reforça valores e ajudam os profissionais no início de suas carreiras a transpor barreiras. Assim, nosso estudo tem como objetivo identificar dificuldades e refletir sobre as possibilidades de transformação da supervisão pedagógica.

O primeiro capítulo refere-se ao enquadramento teórico e legal, no qual abordamos o conceito de supervisão pedagógica de acordo com alguns autores, assim como fizemos nossa discussão também de acordo com a perspectiva dos autores. É dada ênfase ao funcionalismo linguístico para o trabalho da supervisão pedagógica; a relação entre o desenvolvimento da escola com a supervisão pedagógica; a importância da supervisão pedagógica diante do desenvolvimento do professor e a ação supervisiva na educação democrática.

No segundo capítulo apresentamos a contextualização e o enquadramento metodológico do estudo, no qual procuramos visualizar as características do contexto do Instituto em questão, assim como procuramos identificar também o problema de estudo buscando o objetivo geral e os objetivos específicos que desejamos atingir através da pesquisa. Para fundamentar o problema de estudo, buscamos autores conceituados e preocupados com a questão, assim como procuramos investigar pessoas que estão inseridas no contexto de estudo do IF - supervisão pedagógica, professores e gestão.

A metodologia da investigação que utilizamos em nosso estudo foi de natureza qualitativa e quantitativa, por se tratar de um estudo fenomenológico voltado para as dificuldades existentes no trabalho da supervisão em relação à

prática dos professores. Assim, a análise foi feita de forma descritiva e interpretativa: procuramos recolher as informações através de um questionário elaborado com perguntas fechadas e uma pergunta aberta, dando oportunidade a sugestões e críticas.

No terceiro capítulo apresentamos e analisamos os resultados levando em conta os objetivos que pretendíamos alcançar, assim como apresentamos as considerações finais e os desafios que os profissionais da educação – professores e supervisão pedagógica - precisam enfrentar para conseguir resultados positivos em relação ao seu desenvolvimento profissional e humano.

Acreditamos que este trabalho possa contribuir para incentivar os docentes e a supervisão pedagógica a trabalharem em equipa, revendo suas atitudes em relação ao verdadeiro sentido da avaliação do desempenho docente, que visa o desenvolvimento desses profissionais, assim como a importância da formação continuada e propor ações que possibilitem ao professor transmitir o conteúdo de forma a levar o aluno ao raciocínio e às críticas, dando possibilidades para que ele possa construir o seu conhecimento.

Além disso, espera-se que a pesquisa traga também uma reflexão crítica para os atores da educação sobre as práticas da supervisão pedagógica e sobre o comprometimento por parte dos professores, que assim poderão ter uma visão ampla sobre a sala de aula e sobre a escola onde atuam. Essas mudanças são bastante complexas, por isso deverão ser implantadas de forma gradual e consciente, dando oportunidades para o envolvimento de todos, em um contexto no qual o comprometimento dos docentes, da supervisão e da gestão é necessário e de fundamental importância nesse processo.

1. CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E LEGAL

1.1 Conceitos de supervisão

O conceito de supervisão antigamente limitava-se à formação inicial de professores. Etimologicamente o termo supervisão significa “super” – sobre e “video” – ver, “olhar de ou por cima”.

Nessa perspectiva, Alarcão (2001) afirma que a supervisão assumia uma visão ultrapassada, cujas ações possuíam funções fiscalizadora, controladora, avaliadora e, conseqüentemente, de imposição. A supervisão tinha como função o controle e a responsabilidade geral da escola como um todo (setores administrativo, financeiro, cultural e serviços gerais).

Nas décadas de 1980-1990, em Portugal, Alarcão faz as primeiras referências ao termo supervisão, numa visão pedagógica reflexiva. Ao longo dos anos, ela se preocupa em discutir o assunto de forma reflexiva e busca novas racionalidades, através de publicações em livros e artigos, além de contar também com a colaboração de outros autores que se interessaram pelo tema. Assim, Alarcão (2001) se refere ao profissional da supervisão, dentro do âmbito escolar, contradizendo conceitos ultrapassados:

Ao superpoder orientador e controlador contrapõe-se uma concepção mais pedagógica da supervisão concebida como co-construção, com os professores, do trabalho diário de todos na escola. Desta maneira, o supervisor fará parte integrante do coletivo dos professores, e a supervisão realiza-se em trabalho de grupo, (p.12).

Numa mesma visão, Ribeiro (2000) atribui às ações do supervisor, tais como: “supervisionar comporta a ideia de interajuda, de monitoração, de encorajamento para que cada qual dê o seu melhor nas situações problemáticas com que se depara” (p.90). Além de contribuir com algumas estratégias eficazes para as ações do professor em relação ao aluno, o supervisor também tem papel de estimular a concretização de desejos, encorajando e despertando nos professores a importância de novos desafios que possibilitem um trabalho mais dinâmico e inovador.

Assim como afirmou Ribeiro, podemos dizer que o supervisor é a pessoa que estimula e transmite coragem e segurança para que os professores trabalhem utilizando o que de melhor possuem para alcançar o objetivo, além de buscar a melhor forma, através de ações pedagógicas, para facilitar o trabalho do professor e o entendimento do aluno.

Todavia, muito tem se pensado e discutido sobre o verdadeiro significado e importância do profissional da supervisão. Em 2012, Gaspar, Seabra e Neves afirmam que essas reflexões, emanadas da investigação, se dão devido às constantes transformações da escola, dos professores e dos alunos, levando em conta também o momento histórico, político e social em que vivemos. Em uma instituição onde a todo o momento se aprende e se reaprende, as ações da supervisão pedagógica são parte fundamental na gestão escolar.

Diante das constantes transformações da escola e de seus agentes, a que se referem os autores, dentro de uma instituição escolar a supervisão pode ser vista de sob outro ângulo, como sendo uma ação mais aprofundada e sob olhares reflexivos e críticos, voltados para os sujeitos e seus contextos, proporcionando condições para que todos os atores envolvidos com a educação se desenvolvam.

Nesse sentido Maio, Silva e Loureiro (2010) enfatizam que “ao contrário do que acontecia no passado, fica afastado qualquer indício, de que o trabalho do supervisor deva estar centrado no controle puro e simples do trabalho do professor” (p.38).

Assim, podemos constatar que não dá para voltar atrás - o papel da supervisão pedagógica tomou um direcionamento que não se admite mais a imposição e o controle diante das práticas dos professores e sim um trabalho dinâmico voltado para o desenvolvimento de ambos os atores, com o objetivo de proporcionar um ensino reflexivo e de qualidade para os alunos.

Acreditando na importância do desenvolvimento de todos os atores da educação, Alarcão e Tavares (2015) destacam a função da supervisão como sendo parte integrante e responsável pela aprendizagem e desenvolvimento do professor, além de salientarem que, através dessa construção, o professor irá proporcionar condições para que o aluno adquira o aprendizado e o desenvolvimento.

Também Roldão (2012) atribui ao supervisor: “A construção de conhecimento profissional – o lugar da supervisão” (p.23). Ele deve ter condições de se relacionar com a comunidade escolar, necessitando também ser dotado de conhecimentos gerais, levando em conta que a sociedade está sempre em constantes mudanças. É na escola que o professor constrói e transforma uma nova cultura instalada e, neste caso, a supervisão poderá contribuir para que juntos possam se desenvolver e transpor novos paradigmas educacionais.

Assim, Moreira (2015) acredita numa visão transformadora das práticas pedagógicas e no desenvolvimento profissional dos professores, apresentando neste sentido uma supervisão colaborativa a serviço das necessidades docentes, que conseqüentemente irá influenciar na aprendizagem dos alunos, na transformação do trabalho nas escolas e na autonomia dos professores. Com isso, os agentes escolares, professores, supervisores e gestão passam a ter um papel de educadores formadores, possibilitando crescimento num sentido amplo, podendo criar dentro da escola um projeto sustentável para a comunidade escolar, baseado na democracia e na inclusão.

Neste sentido, Alarcão e Canha (2013) estabelecem uma conexão entre a supervisão e a colaboração, numa perspectiva reflexiva tanto de formação quanto de desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes e de pessoas que trabalham com educação. Acreditando também que, diante de tantas mudanças e incertezas que acontecem nas ações do supervisor pedagógico, ele estará em constante desenvolvimento e aprendizado e deverá se colocar numa perspectiva reflexiva, orientando e agindo de forma transformadora através de ações interativas, estimulando a autonomia e desenvolvimento tanto dos professores quanto da organização escolar.

De acordo com os estudos reflexivos em torno de um profissional que busca se desenvolver, podemos dizer que o supervisor pedagógico deixa de exercer o papel de controlador e fiscalizador e passa a trabalhar em equipa com o professor numa perspectiva de buscar a melhor e mais eficaz forma de transmitir o conhecimento. Ele não só sugere interrogações, mas também ajuda a buscar respostas para os mais diversos problemas e situações.

1.2 Funcionalismos linguísticos na supervisão

Para entendermos o significado da linguística na rotina de uma organização escolar, consideraremos a fala, o diálogo, enfim, a comunicação entre atores que estão envolvidos no contexto escolar, partindo do princípio de que a linguagem verbal está presente em todas as ações e em todos os atores que trabalham com a educação.

Neste sentido, Brito (2015) acredita que é através da comunicação oral que expressamos nossos pensamentos, nossos desejos, críticas e sugestões. Portanto, este modo de se comunicar é fundamental em processos de interação com os outros, para uma compreensão mútua, capaz de envolver os atores do processo no contexto em que estamos a intervir, tanto no mundo profissional como pessoal.

Em relação à supervisão pedagógica isso não é diferente, uma vez que a todo o momento a linguagem é usada para que se estabeleça uma comunicação e para que os atores comuniquem suas ideias, sejam entendidos e respeitados em seus propósitos.

De acordo com Tostes (2003),

Para ser completa, uma descrição linguística deve dar conta da referência ao falante, ao ouvinte e a seus papéis sociais, da mesma forma que um texto somente adquire significado na medida em que é decodificado e interpretado por seu leitor, também a língua somente adquire vida quando os participantes do discurso interpretam significados de acordo com seu conhecimento de mundo e suas experiências, (p. 2).

Nesse sentido, a linguagem verbal é essencial para a relação entre supervisor – professor, mas ela por si só não é suficiente para um bom diálogo entre esses profissionais. A linguagem usada pelo supervisor durante sua gestão deverá ser cordial e ao mesmo tempo firme e confiante, ou seja, jamais deverá ser usada para menosprezar qualquer pessoa que trabalhe na instituição de ensino, desde o funcionário de serviços gerais, passando pelos alunos, professores, coordenadores e diretores. A comunicação verbal deve ser usada de forma clara e a serviço do bem estar das pessoas que ali trabalham e que procuram a escola por algum motivo (pais, comunidade).

A linguagem verbal usada pela humanidade como principal forma de comunicação - a fala, a maneira como se fala, com quem se fala e onde se fala - vem sendo importante objeto de estudo dentro do universo da linguística.

Assim, Florezad e Amorim (2011) destacam que “o cenário contemporâneo mudou e, juntamente com ele, a escola também”, (p.13). A transformação vem das salas de sala, salas de professores e até mesmo das conversas informais de pais nos corredores da escola. São pessoas que precisam ser ouvidas e aceitas na nova proposta de gestão escolar. A comunicação através da fala, nas diversas organizações educacionais, tem influenciado muito na obtenção de ambientes mais saudáveis, harmoniosos e capazes de gerar e despertar, na comunidade escolar, interesse de desenvolvimento profissional e humano.

Daí a importância da fala e polidez do supervisor, sendo ele o agente promotor de interação entre os atores do ensino. Neste contexto, a comunicação deve ser branda, mas firme, com objetivos definidos para atingir o que se pretende. Nos tempos atuais, o gestor-supervisor que não tem habilidades para se comunicar não exerce bem a sua função. Ao contrário, está voltado para o fracasso e prejudicará a carreira do professor e o aprendizado do aluno, uma vez que este último, além de adquirir conhecimentos formais na escola, deve adquirir também saberes de cidadania.

O supervisor não pode assumir, no mundo de hoje, um papel de fiscalizador e controlador das ações do professor. Por isso, Medina (2002) esclarece que é fundamental que o supervisor assuma seu papel de promotor da interação entre professor-aluno, com o objetivo final de auxiliar o aluno a adquirir conhecimento, tanto na área cognitiva quanto humana.

Diante dessa função do supervisor, como agente de interação, faz-se necessário o diálogo entre agentes da educação, daí a importância do estudo da linguística como fonte de pesquisa, como mediadora e orientadora dos discursos desse profissional.

É nesse sentido que Tostes (2013) afirma,

Assim, torna-se de relevância fundamental investigar o principal instrumento de trabalho com que pode contar o supervisor: a linguagem. É através da linguagem, em suas interações com o professor, que o supervisor consegue implantar o sentimento de pertencimento no grupo, pelo uso de habilidades humanas,

técnicas e administrativas. É principalmente nas relações humanas que se instala o ambiente de trabalho saudável entre os diversos setores da escola. (p.12)

Diante dessa expectativa, além de ser dotado de conhecimentos técnicos, o supervisor deve, a todo o momento, refletir sobre a importância de diálogos harmônicos, capazes de levar a comunicação de forma que professores e alunos confiem nele, enquanto pessoa e profissional, para que possa representá-los, levando seus anseios e suas vontades através de projetos elaborados pela equipa para o bom andamento da escola.

1.3 Supervisão e desenvolvimento da Escola: que relação?

Para Medina (2002), as atividades de interação, comunicação, estratégia, suporte e monitoração, exercidas pelo supervisor em relação às ações do professor, não podem transparecer como atitudes de assessoria e controle. A função do supervisor ultrapassa essa visão, pois ele deverá interagir e se comprometer com todas as atividades pedagógicas que relacionam ensino e aprendizagem em uma relação democrática. Segundo a autora, o supervisor escolar tem como objeto de trabalho a ação do professor – o modo como promove o aprender do aluno - e preocupa-se com a qualidade dessa ação. Portanto, o objetivo do trabalho do supervisor é traçar, juntamente com o professor, métodos para que o aluno possa adquirir conhecimento e, com isso, ambos trabalham em equipa, um dependendo do outro. Considera-se papel fundamental do supervisor ser o grande harmonizador do ambiente da escola.

Diante disso, o supervisor e o professor, além de buscarem estratégias pedagógicas de forma a estimular o aluno na construção e aperfeiçoamento do conhecimento adquirido, devem também deixar de lado sentimentos como vaidades pessoais e descaso com as dificuldades do colega de trabalho. Ao contrário, devem se unir estimulando as relações interpessoais supervisor-professor, para que sejam cordiais e harmoniosas, com o objetivo de dar suporte, orientando e apoiando o aluno e a comunidade escolar.

De acordo com Ferreira (2012), o gestor na área da supervisão educacional,

(...) necessita ser capaz de desenvolver e criar métodos de análises para detectar a realidade e daí gerar estratégias para a ação; deverá ser capaz de desenvolver e adotar esquemas conceituais autóctones e não dependentes diversos de muitos daqueles que vêm sendo empregados como “modelo” (americano, alemão ou inglês), pois, um modelo de supervisão não serve a todas as realidades. (p. 102)

Neste sentido não se deve construir um plano ou estratégias pedagógicas voltadas para um público generalizado, sem conhecimento do contexto, das necessidades individuais e coletivas da comunidade em que se trabalha. Acreditamos que esse conhecimento é primordial para que se faça um trabalho direcionado e eficaz.

Além de conhecer o contexto escolar - comunidade e aluno, o supervisor não pode deixar de lado a figura do profissional-professor, que também tem suas particularidades, dificuldades e sobretudo necessidades. Essas questões relacionadas ao professor precisam ser bem orientadas e trabalhadas, pois o projeto pedagógico que será desenvolvido em sala de aula depende de um docente bem amparado em relação ao conhecimento didático-pedagógico, mas que também esteja em boas condições físicas e mentais.

A escola, segundo Alarcão (2001), para ser uma comunidade reflexiva, deve assumir como tarefa fulcral o envolvimento dos seus atores para pensar os problemas da própria escola, e “confronta-se com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo” (p.11).

A autora, ao afirmar que “desejamos uma escola reflexiva”, aponta para uma questão muito importante e urgente: a educação para a humanidade e não para uma massa controladora, que detém o poder e que usa a educação para proveitos próprios.

Nesse contexto, a supervisão pedagógica tem um papel fundamental nas conquistas e no desenvolvimento de uma escola mais democrática, voltada para o desenvolvimento humano, nos aspectos sociais, políticos e psicológicos. Para isso, é preciso que os professores sejam pessoas reflexivas e que busquem um novo raciocínio de como ter uma escola com base formativa de pessoas idealistas, críticas, que desejam um mundo melhor para si e para a comunidade onde vivem.

Se na formação do quadro de servidores de uma organização educacional não houver uma supervisão com olhares para o bem comum da comunidade escolar, essa escola está voltada para o retrocesso e será mais uma que transmite o conhecimento engessado na ditadura e no passado.

De acordo com Ferreira (2012),

A supervisão educacional tem uma importante responsabilidade no sistema educacional brasileiro e, fundamentalmente, na escola, desde que compreendida como integrante da gestão da educação, compromissada com a formação de qualidade, a implementação de políticas e como elemento que necessita subsidiar novas políticas públicas a partir de sua experiência entendida como *praxis*. (p. 127)

Entende-se, assim, que as políticas públicas voltadas para a educação necessitam urgentemente da participação de profissionais da supervisão educacional e escolar, como ponte de interação, para fazer valer as necessidades que a comunidade, no contexto de um país, um estado e um município precisam. Na mesma medida, também se acredita que só através dos profissionais que lidam no dia-a-dia com a prática pedagógica é que essas políticas podem ser reformuladas e repensadas em prol das necessidades da população que a escola serve.

De acordo com o mesmo autor, é juntamente com o quadro de professores que a supervisão pedagógica vivencia os problemas na prática e, em tempo real, juntos optam pelas melhores soluções e decisões. Além de coordenar as atividades, o supervisor pedagógico se depara a todo o momento com as contradições e as necessidades da organização educacional, que necessitam ser discutidas em conjunto com os profissionais que nela trabalham.

O governo que zela pela educação em seu país percebe essas necessidades e ampara em leis, decretos e medidas provisórias a obrigatoriedade do envolvimento do profissional da supervisão pedagógica. Enquanto profissional inserido nessas comissões, suas ideias e pensamentos não podem deixar de lado a constante consulta aos profissionais que estão trabalhando dentro da escola.

Acredita-se que, nesse momento de implantação ou modificação de alguma lei ou documento afim, relacionado com a educação, as autoridades deverão

formar comissões de todos os estados do país com profissionais da supervisão pedagógica, pois só assim teremos projetos voltados para o bem da sociedade e com objetivos educacionais. Tal como refere Alarcão (2001) “é diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações (e a escola é uma organização) precisam rapidamente se repensar, reajustar-se, recalibrar-se para atuar em situação” (p.26).

O mundo mudou e as nossas escolas não conseguem acompanhar essas mudanças. Estamos formando professores nos moldes de antigamente, daí tornar-se urgente a necessidade de reorganizarmos a educação, de modo que seja voltada para a realidade atual em que vivemos. É importante que essas mudanças comecem com a formação de professores nos bancos acadêmicos, sem esquecer-se dos profissionais que estão inseridos no contexto educacional, dando oportunidades para que eles se atualizem e aprimorem seus conhecimentos através da educação continuada.

É importante respeitar e integrar na reflexão o conhecimento dos professores que tem experiências como docentes, mesmo que sua formação já tenha ocorrido há muitos anos, e também não podemos deixar de ouvir os professores recém-formados, com olhares e pensamentos atualizados relacionados com o perfil da nova geração de alunos que estudam na escola. É neste sentido que a supervisão pedagógica pode exercer seu papel de forma a contribuir muito com o crescimento dos professores e gestores de uma organização escolar, pois é através de experiências, ideias novas e compartilhadas sob um olhar crítico e observador que podemos chegar a um consenso comum e que seja bom para todos os pertencentes ao contexto escolar.

1.4 Supervisão e desenvolvimento profissional docente

Ser professor é estar em constante desenvolvimento profissional e humano, pois essa profissão possibilita que a pessoa esteja em um contexto de aprendizagem. Não podemos imaginar um docente sem o contato com livros, cadernos e sala de aula, apesar dos mecanismos tecnológicos do mundo globalizado. Ser professor é ser educador, é ser estudioso, não se espera outra

coisa senão que sejam pessoas em pleno desenvolvimento e cientes dessa necessidade.

Assim, Soares (2009) salienta que,

É neste contexto que a sociedade exige aos professores que façam da escola um espaço atractivo onde seja possível motivar os alunos para a aprendizagem, que reconstruam os valores e as certezas há muito por si desmoronados, que inovem e que renovem os seus conhecimentos ao ritmo com que a sociedade de informação se impõe. (p. 1)

Desta forma o professor só conseguirá estar um passo à frente do aluno através do seu desenvolvimento intelectual e humano e ele só conseguirá isso se estiver sempre construindo saberes e conhecimentos, o que só é possível através da educação continuada, seja ela formal ou informal - de acordo com as necessidades encontradas no momento da carreira de docente.

Pensando na importância da qualificação dos professores Maio, Silva e Loureiro (2010) observam que,

Pensar na qualificação da escola e dos professores, como via para enfrentar os desafios do nosso século, leva-nos ao reconhecimento da importância que tem a preparação profissional destes agentes educativos como vectores de mudança dos contextos sociais. É num referencial desta natureza que somos levados a perspectivar de que forma a supervisão, entendida como a orientação da prática pedagógica por alguém, em princípio, mais experiente e informado (Alarcão & Tavares, 2003), pode contribuir para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e das organizações/organizações aprendentes. As estruturas de coordenação, supervisão e demais participantes desse processo pedagógico. (p. 38)

Desta forma, entendemos que os atores da educação, no caso da supervisão pedagógica e professores, só poderão se ajudar diante de um diálogo cordial e de mútua confiança sem deixar de lado a importância de cada um e o respeito pela instituição com o aluno e a comunidade. Ao iniciar sua trajetória profissional, o professor irá encontrar muitos obstáculos e dificuldades pela frente, pois a graduação foi apenas um passo para seu ingresso na carreira de educador. Nessa fase inicial é muito importante o apoio e o suporte da supervisão, assim como de todos os integrantes da organização escolar.

Vieira e Moreira (2011) refletem sobre a avaliação docente numa perspectiva de que o trabalho da supervisão no âmbito escolar deve ser em relação à pedagogia, tendo como barreiras a sua complexidade e suas incertezas, mas não devemos aceitar respostas técnicas e prontas. As ações supervisivas e pedagógicas deverão fazer parte de uma mesma proposta, sendo uma questionadora e outra com finalidade de colaborar para o desenvolvimento das ações educativas.

Assim, Moreira (2009) acredita que,

A avaliação docente pode e deve servir, sobretudo, finalidades de mobilização e motivação dos professores para melhorarem a sua acção profissional, promovendo, simultaneamente, o seu desenvolvimento profissional e aquisição de competências e melhorando o seu ensino e a aprendizagem dos alunos. (p.249)

Neste sentido a avaliação docente adquire um olhar de transformação e não de punição. Dessa forma, através de indagações o supervisor poderá identificar possíveis problemas e, em conjunto com o professor, poderão juntos buscarem alternativas de ação que sejam pertinentes para o momento. Assim o professor, ao invés de ficar cheio de interrogações sem respostas, poderá refletir sobre o seu trabalho, sentindo-se apoiado pela ação de supervisão conjunta com a pedagógica.

Embora Ribeiro (2000) problematize a supervisão associada à formação inicial de professores, a sua visão dá conta de que o supervisor em educação é aquele que acompanha as experiências práticas do professor e que “(...) de acordo com o modelo seguido pelo supervisor no acompanhamento e orientação das ações, quer práticas quer reflexivas, favorece ou condiciona o desenvolvimento das capacidades e aptidões do professor e de si próprio” (pp.89-90).

Desta forma, a supervisão deverá ser um elo entre o modo como se ensina e as oportunidades criadas para aprender, de maneira a ajudar o professor a se tornar aquele que possibilite aos seus alunos um olhar crítico voltado para o raciocínio e o desenvolvimento de suas aptidões e, ao mesmo tempo, contribuir para que o professor iniciante na sua profissão de docência passe por esse

aprendizado sem ser acometido por muitas frustrações, que poderão prejudicá-lo em sua vida profissional.

Passando a fase inicial da carreira do professor, a supervisão pedagógica tem também um papel muito importante na formação continuada de educadores e professores dentro de uma organização de ensino.

Christov (2015) salienta que,

O supervisor é um dos responsáveis para a disponibilização da educação continuada aos professores, que o saber e as práticas utilizadas pelo professor estão em constantes transformações, e que, a realidade muda e o conhecimento sobre elas precisam ser renovados também. (p.9)

Neste sentido, precisamos a todo o momento adquirir novos conhecimentos, melhorar e aprimorar os que já temos, pois, somente através da educação continuada é que podemos acompanhar as mudanças do mundo atual e trabalhar, de forma atualizada e renovada, as nossas ações. Desta forma, não podemos admitir uma educação acabada e controlada.

Assim, Ferreira (2012) diz que o supervisor, enquanto profissional que está a todo o momento no contexto educacional de alunos, professores e educadores, é a pessoa certa para receber e entender as dificuldades e problemas encontrados pelos atores da educação e, em equipe, ajudá-los a encontrar as soluções ou pelo menos amenizá-las, tornando-as menos pesadas e mais fáceis de lidar.

Por isso, Ednir (2006) alerta para o fato de,

Liderar, gerenciando pessoas em uma escola que aprende, é como dançar ou pilotar um avião: é preciso dedicação e esforço para dominar as habilidades necessárias, tempo para praticá-las constantemente e aperfeiçoá-las para poder, então, exercê-las com verdadeiro prazer. (p.7)

Às vezes deparamo-nos com profissionais de educação que estão sempre reclamando ou insatisfeitos com seu trabalho. Será que essa insatisfação não tem uma causa? Um por quê? Ao invés de criticar ou até mesmo demitir o

profissional, o gestor deverá fazer o seu papel, que é o de orientar e ajudar na sua formação. Só conseguiremos trabalhar com prazer se tivermos o domínio da ação a que nos propomos a fazer, caso contrário o profissional está sujeito a desistir ou fazer seu trabalho de maneira equivocada, prejudicando os colegas e o objetivo fim da escola - que é aluno.

Um dos papéis da supervisão está na formação continuada de professores reflexivos, pois a cada momento eles se deparam com situações novas e muitas vezes não estão preparados para o seu enfrentamento. Nessas condições o professor fica muito vulnerável na sua rotina enquanto educador.

Segundo Alarcão (2001),

As complexidades dos problemas que hoje se colocam à escola não encontram soluções previamente talhadas e rotineiramente aplicadas. Por outro lado exige do professor a consciência de que a sua formação nunca está terminada e das chefias e do governo, a assunção do princípio da formação continuada. No entanto também lhe dá o reconforto de sentir que a profissão é para ele, com que leciona for uma escola, ela própria, aprendente e, conseqüentemente, qualificante para os que nela trabalham. (p. 24)

De acordo com a autora, existem ensinamentos que não se aprendem na formação de professores, daí a importância desses profissionais da educação estar em busca constante dos conhecimentos que necessitam para fazer um bom trabalho em todos os sentidos, e a supervisão, juntamente com os diretores, deve proporcionar essa capacitação de forma reflexiva, na medida em que houver demanda. A supervisão tem também a função de incentivar o trabalho em grupo com profissionais da mesma escola, fazendo com que eles troquem experiências, uns ajudando os outros, possibilitando um ambiente de trabalho mais harmonioso e despertando, assim, a colaboração entre os colegas. Com essa atitude estará colaborando para a minimização de competitividade negativa e, conseqüentemente, a união da classe de professores e administrativos, enquanto agentes educacionais. A mesma autora a que se tem feito referência, Alarcão (2001), reforça esta visão quando afirma que “se quisermos mudar a escola, devemos assumi-la como organismo vivo, dinâmico,

capaz de atuar em situação, de interagir-se e desenvolver-se ecologicamente e de aprender a construir conhecimento sobre si próprio nesse processo” (p.27).

É neste sentido que a escola, por si só, não sofre alterações consistentes, é necessário o corpo docente estar disposto às mudanças, sendo que as atitudes do supervisor são muito importantes para que isso se consolide. Se quisermos que nossa escola se desenvolva, as mudanças devem partir de nós educadores e, em equipa, lutarmos para que as pessoas que ali estudam e trabalham tenham voz, buscando soluções para atuarem em situações diversas, coletiva e individualmente. Assim, a escola precisa conhecer a comunidade que a cerca para conhecer a si própria. O supervisor deve incentivar os professores a conhecer suas limitações e competências, bem como os alunos, com suas limitações e expectativas, para depois disso traçar estratégias pedagógicas para o desenvolvimento do aluno e da escola como um todo. Isto é, importa que a escola se desenvolva através do pensamento e prática da reflexão colaborativa, para compreender o seu papel, a sua identidade e atuar para minimizar os constrangimentos da sua ação social, que é a educativa (Alarcão, 2001).

Nesse contexto, devemos refletir sobre o que queremos para nossa escola, pois é por meio das ações e comportamentos dos atores que dependem o nível de desenvolvimento que a escola terá. Escola bem desenvolvida conta com profissionais capacitados e conhecedores das características do seu contexto de ação, capazes de identificar e solucionar problemas e contratempos antes que eles fiquem difíceis de ser solucionados.

Além disso, uma escola em desenvolvimento conta com uma gestão capaz de identificar as necessidades dos profissionais que ali atuam, através de relatos coletivos e conversas individuais, buscando a educação continuada para todos os envolvidos. Nessa gestão devemos e esperamos contar sempre com a colaboração de forma reflexiva do supervisor pedagógico, sendo ele um elo entre corpo docente e diretores da escola.

1.5. Ações supervisiva na gestão democrática da Escola

A supervisão pedagógica, uma vez que incide sobre processos pedagógicos, envolve professores e alunos, pois como atores desses processos, deverão fazer parte da gestão da escola. A função do (a) supervisor (a) pode identificar-se como mediador (a) das necessidades pedagógicas na construção de projetos e currículos, normas e regulamentos.

Neste sentido, e tal como defendem Russo e Azzi (2010), “a administração escolar além de mediar a relação entre os meios e os fins educacionais da escola, é mediadora dos interesses que se manifestam em relação à educação no âmbito da sociedade e da escola” (p.3).

Diante dessa expectativa, é fundamental a participação dos docentes e demais servidores educacionais na construção de projetos, normas e regulamentos da escola, importantes documentos que irão registrar a forma com que a escola pretende fazer sua gestão e como deseja se desenvolver, e esses processos só terão êxito se forem construídos em equipa, com a participação de todos os atores da escola.

De acordo com os mesmos autores, a gestão escolar deve estar sempre procurando e traçando planos estratégicos para que as ações ou atividades da escola não deixem de serem executadas de acordo com o processo pedagógico definido em equipa, composta pelos professores, supervisão pedagógica, coordenadores e diretores da instituição. Não se deve mudar as ações e estratégias de uma organização escolar em detrimento de uma só pessoa, apesar de que esses planos poderão e deverão ser flexíveis e renovados, ou até mesmo modificados em função de uma necessidade ou demanda coletiva e ou individual.

As ações do supervisor devem ser planejadas de forma democrática, de modo que o trabalho em equipa deve ser zelado para que a escola não perca sua identidade, seu objetivo e seu compromisso com a comunidade escolar.

Segundo Quaglio (2009),

As estratégias de participação devem não só propiciar o envolvimento nas tomadas de decisões por parte dos docentes, professores coordenadores, diretores e supervisores, como devem ensejar a articulação das unidades educativas com os membros das localidades onde estão inseridas, resgatando

assim, principalmente, o poder de selecionar o conhecimento a ser trabalhado. (p.140)

Fazer com que a comunidade escolar participe das atividades e ações da escola, em um envolvimento democrático, dividindo os problemas e as vitórias, fará com que a gestão não fique sobrecarregada e tenha a responsabilidade única por eventuais fracassos que poderão ocorrer e, conseqüentemente, com a ajuda e a participação de todos os envolvidos, certamente será mais fácil encontrar soluções ou maneiras mais eficazes de lidar com os problemas.

Neste sentido, Alarcão (2001) salienta que,

(...) se aceitamos o fato de que as pessoas são fundamentais na organização da escola, elas têm de protagonizar a ação que nela ocorre. Na escola todos são atores. Os alunos, os professores, os funcionários os pais ou os membros da comunidade envolvidos nas atividades da escola, todos têm um papel a ser desempenhado. (p.23)

Considerando que a comunidade escolar deve fazer parte da gestão da escola, as ações do supervisor deverão ser voltadas para o sucesso de todos, e isso só é possível se eles tiverem uma participação efetiva no processo. A supervisão deverá propiciar esse momento de discussão que poderá ser coletivo e/ou individual, de acordo com as necessidades e demandas dos atores que ali estão envolvidos.

De nada adiantaria um projeto sem valores reais, envolvendo o contexto das organizações educacionais ou, como diz Quaglio (2009), o “autoritarismo, burocratização e centralismo constituem obstáculos para a administração, supervisão e organização da educação na era da globalização” (p. 141).

Alarcão (2001) reforça que, numa época de grandes transformações globais, tendo o mundo virtual se aliado ao conhecimento e às informações, nada passa despercebido. O mundo vive uma transparência de ideias e informações que muitas vezes assusta, por isso, não podemos considerar que essas informações cheguem para nós como um conhecimento pronto - devemos também construir o nosso próprio conhecimento em função da reflexão, (pp.84-85).

Desta forma o supervisor deverá ficar atento e atualizado sobre os diversos acontecimentos que ocorrem no seu país e no mundo, principalmente em assuntos relacionados com a educação. Hoje em dia, tudo de relevante que ocorre ao nosso redor é socializado através do mundo virtual, a *internet* tornou-se um instrumento poderoso, possibilitando assim que as pessoas não fiquem alheias às informações e, com isso, não se concebe mais uma gestão autoritária – esta deve fazer parte do passado.

Numa visão democrática da gestão escolar, também Moraes e Felgar (2013) observam que um dos objetivos da gestão democrática é propiciar o espírito inovador crítico dos agentes sociais (sendo os alunos parte dele), através do envolvimento da comunidade escolar nas propostas da escola, valorizando e respeitando o meio em que está inserida.

Sob um olhar reflexivo, visando à transformação dos agentes da educação, Moreira (2011) acredita que,

A escola deve ser (...), dentro de um conceito de qualidade de natureza eco desenvolvimentista e humanista, um lugar que busca incessantemente uma visão para a educação que sustente elevados padrões acadêmicos, as parcerias e o diálogo com as famílias e comunidade, práticas sistemáticas de monitorização e avaliação dos processos de ensino/aprendizagem e de desenvolvimento profissional dos professores e demais agentes educativos, mas também uma escola capaz de atender e responder à diversidade (p.51).

Considerando a importância da gestão democrática nos dias de hoje, é fundamental que professores, supervisores e alunos se unam, juntamente com a comunidade escolar, através de reflexões críticas e inovadoras e não permitam que diretores e governantes façam da escola uma ponte para interesses pessoais e políticos de uma minoria, e sim um lugar onde se aprende e se ensina, onde todos os integrantes se desenvolvam visando o bem comum de todos.

Araújo e Silva (2017) destacam que,

(...) é preciso garantir espaços de participação efetiva dos profissionais da educação e dos demais membros da comunidade escolar no processo de elaboração, de acompanhamento e de avaliação dos planos de cursos e da Proposta político-pedagógica da Instituição. (p.16)

A democracia sem a participação de todos os envolvidos no contexto não reflete essa prática, portanto não se pode construir um projeto pedagógico institucional de acordo com as idéias da minoria, uma vez que é preciso a participação de todos para que uma atitude seja democrática.

2. CAPITULO II - CONTEXTUALIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO

2.1. Caracterização do contexto de estudo

O Instituto Federal– IF é uma Instituição de Ensino criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (lei que criou os Institutos Federais), tendo como missão: “Ofertar a educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática.” (IFTM 2017)

A definição de Instituto Federal, de acordo com a lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008,

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (Capítulo I, Art. 2º)

A princípio, foram criados 36 Institutos Federais - IF, distribuídos em todo o território Brasileiro. O *Campus* ao qual foi realizado o estudo oferece cursos superiores nas áreas de: Alimentos e Ciências Agrárias e cursos técnicos integrados ao ensino médio: Curso Técnico em Agropecuária, Meio Ambiente, Informática, Alimentos e Aquicultura.

A rotina dos alunos que estudam no referido *campus* é muito intensa, pois eles frequentam as aulas em período integral, tendo seu início às 7h 30min e término às 16h 20min. Além dessa carga horária intensa, o *campus* fica localizado na zona rural de uma cidade do estado de Minas Gerais e os alunos gastam em média 02 horas para fazerem o percurso de ida para o *campus* e volta para suas residências ao final do dia. Desta forma destacamos a importância do presente estudo, visando entender as dificuldades diante da interação entre a supervisão pedagógica e os professores e, também, o que essa problemática traz como consequência para a formação escolar dos alunos que se empenham para conseguir concluir seus estudos em uma instituição de ensino de qualidade.

Até os anos 80, a antiga Escola Agrotécnica Federal (hoje, *campus* do Instituto Federal) oferecia somente o Curso de Técnico em Agropecuária concomitante ao ensino médio, com apenas três turmas. Sendo assim, as ações de gestão geral e de supervisão pedagógica eram mais fáceis, além do trabalho desenvolvido naquela época ainda ser nos moldes de controle e inspeção.

Nessa visão, os questionamentos de natureza crítica e revolucionária eram mais amenos e, na maioria das vezes, o discurso da direção geral era acatado por todos e nem sempre era discutido com a comunidade escolar. Os professores ministravam suas aulas de acordo com sua vontade e seu entendimento, e tinham o apoio dos gestores. Os profissionais da supervisão pedagógica não se sentiam preparados suficientemente para sugerir ou monitorar o trabalho pedagógico dos docentes, pois eles eram especialistas na disciplina que lecionavam e a graduação do supervisor, na época, limitava-se à formação inicial de professores e ao controle e inspeção das atividades docentes, visando o cumprimento das normas, leis e o regulamento da Instituição, pois naquela época davam muito mais importância às hierarquias do que em tempos atuais. Sendo assim, professores e alunos questionavam menos em relação ao atual momento em que vivem, pois naquela época era mais fácil a imposição de ideias e normas dentro da escola.

O nosso estudo foi realizado especificamente em um *campus* do IF, localizado no estado de Minas Gerais, Brasil. Tal escolha deveu-se às inquietações observadas entre os atores da supervisão pedagógica e os docentes que trabalham no referido *campus*. Essas inquietações têm sido constantes, através de indagações manifestadas pelos docentes e pela supervisão pedagógica do *campus*, quanto às dificuldades em realizar um trabalho em equipa, o que não viabiliza muitas vezes a construção de projetos e ações pedagógicas para melhorar o trabalho dos professores e, conseqüentemente a qualidade do ensino, o que pode ser conseqüência das funções da supervisão pedagógicas não serem bem definidas.

Buscou-se entender as dificuldades de interação (diálogos, trabalho em grupo, relacionamento) entre os profissionais envolvidos - supervisores, professores, Coordenador de Ensino e Diretor Geral - e também buscou-se

identificar quais são as possíveis barreiras encontradas por estes profissionais na realização do trabalho em equipa. Será que os atores envolvidos buscam essa interação? Todos estão exercendo seu papel enquanto profissionais que buscam uma pedagogia de qualidade dentro do conteúdo ministrado? Estão atuando de fato na supervisão pedagógica ou estão à mercê do processo pedagógico definido de forma conveniente para cada educador? Os professores buscam e acolhem um trabalho conjunto com o supervisor e vice-versa? A direção geral, juntamente com o coordenador do setor pedagógico, dá o devido suporte e acompanha os processos e os resultados?

Tais questionamentos também foram um ponto importante que nos instigou a iniciar o presente estudo, ou seja, problematizar, entender e propor alternativas para a questão da prática da supervisão pedagógica nos cursos técnicos integrados no ensino médio. Como superar as dificuldades a fim de realizar a supervisão pedagógica nas escolas e conseguir uma interação eficaz com professores e alunos? Sabemos que essa prática tem muitas barreiras que precisam ser ultrapassadas para que esses profissionais interajam e, juntos, busquem ações para o bom andamento e desenvolvimento da instituição como um todo.

2.2. Problema de estudo

2.2.1. Problema

Existem vários fatores que contribuem para as dificuldades dos atores envolvidos na educação (professores e supervisão pedagógica) em relação à construção de estratégias e o desenvolvimento de práticas pedagógicas. Uma das principais causas se evidencia na formação dos professores.

Segundo Gatti (2010) o que se observa no Brasil é que a formação de professores para o ensino básico, em todas as licenciaturas, é feita de forma fragmentada entre todas as áreas das disciplinas e níveis de ensino. O Brasil não conta com uma faculdade ou instituto com objetivos voltados à formação profissional de professores. Diante disso a mesma autora observa que “(...) em

outros países, onde há centros de formação de professores englobando todas as especialidades, com estudos, pesquisas e extensão relativos à atividade didática e às reflexões e teorias a ela associadas” (p. 1358).

Historicamente, no Brasil existe uma separação entre professor polivalente – educação infantil e primeiros anos do ensino fundamental – e professor especialista de disciplina. Essa diferença de profissional da educação criou um valor social: menor valorização (professor polivalente) e maior valorização (professor especialista).

Diante dessa reflexão Gatti (2010) diz que,

(...) ficou histórica e socialmente instaurada pelas primeiras legislações no século XXI, e é vigente até nossos dias, tanto nos cursos, como na carreira e salários e, sobretudo, nas representações da comunidade social, da acadêmica e dos políticos, mesmo com a atual exigência de formação em nível superior dos professores dos anos iniciais da educação básica (p.135).

Salientamos que no Brasil o professor especialista, que ministra apenas uma disciplina no ensino médio, até o final do século XX, tinha a sua remuneração maior em relação aos professores do ensino fundamental I. Além de enfrentarmos essa questão de desigualdade entre as classes dos profissionais da educação, também nos deparamos com a questão pedagógica que ainda está muito distante de respostas eficazes. De acordo com Moreira (2011), o que sabemos acerca da pedagogia na pós-graduação em supervisão está longe do desejável. A autora ressalta que,

O que sabemos coloca a pedagogia da formação de professores muito distanciada de uma efetiva ligação teoria-prática, aliada à falta de coerência entre os discursos produzidos (pelos formadores e autores de referência) e as práticas vivenciadas. Os programas de formação são largamente conservadores, marcados pela hierarquia e territorialização dos saberes, patentes, por exemplo, na ausência de práticas colaborativas, na clara desvalorização dos saberes (e consequentes disciplinas) fortemente ancorados na prática (como é o caso dos domínios da iniciação à prática profissional ou da prática supervisionada). (p. 22)

Desta forma não devemos simplesmente exigir e esperar que os profissionais da área de supervisão pedagógica e de docência, no início de sua carreira, se posicionem como pessoas reflexivas e com novos pensamentos perante as

dificuldades e problemas encontrados. Esses profissionais necessitam de ajuda, acompanhamento e monitoração por parte de um gestor (supervisor pedagógico) que tenha experiências e cujo objetivo seja o desenvolvimento e a transformação educacional como um todo, visando o relacionamento teoria e prática.

Assim Kuenzer (2011), fazendo uma crítica, observa que, como a formação dos profissionais da educação tem como objetivo a reprodução do capital, essa formação está voltada para a produção, devendo ter propostas diferenciadas para conseguir atender também às diferentes necessidades do mercado de trabalho e com isso a autonomia pedagógica é colocada em segundo plano. Além desses problemas, no Brasil deparamo-nos com a falta de políticas e propostas adequadas para a formação de professores e supervisores pedagógicos e, conseqüentemente, isso resulta na baixa qualidade do ensino.

Daí a importância da educação continuada e o apoio da gestão voltada para uma transformação das necessidades da escola e desse profissional. Entretanto, para isso acontecer, é necessário que a equipa de educadores esteja envolvida nesse processo, um dando suporte ao outro, pois não é só a formação de supervisores que precisa de um grande investimento - a formação inicial de professores também é essencial para buscarmos respostas aos questionamentos dos dias atuais.

Nessa perspectiva, Adinir (2006) diz que “escolas são organismos vivos, onde cada uma das partes é essencial para o bom desempenho do conjunto” (p. 50). Desse modo, o desenvolvimento da escola está diretamente ligado com o desenvolvimento do professor e do supervisor pedagógico, um complementando o outro. Isso só é possível com a colaboração mútua da equipa, composta por gestão, supervisão e professor diante da execução dos projetos elaborados em conjunto com a comunidade escolar. Devem sempre trabalhar em conjunto na construção de novas metas e estratégias que possibilitem a realização das ações propostas, com o apoio da comunidade e buscando superar a educação tradicional, cujos métodos estão ultrapassados, por não responderem aos problemas de hoje.

Segundo Gatti (2010),

Qualquer inovação na estrutura de instituições e cursos formadores de professores esbarra nessa representação tradicional e nos interesses instituídos, o que tem dificultado repensar e reestruturar essa formação de modo mais integrado e em novas bases. (p.1359)

Nesse contexto não devemos esperar nossos governantes apresentarem uma nova estrutura para a educação de modo a transformar o ensino - devemos começar por nós mesmos, enquanto estivermos inseridos nesse contexto.

Assim, apresentamos o nosso problema, ao qual tentaremos buscar respostas e possíveis entendimentos de como minimizar essa questão-problema, ou seja, as dificuldades da supervisão pedagógica diante do trabalho em equipa com os professores que ministram aulas nos cursos técnicos integrados ao ensino médio. Definimos, por isso, a seguinte questão de pesquisa: Como superar as dificuldades e vencer os desafios para realizar a supervisão pedagógica nas escolas e conseguir uma interação eficaz com professores e aluno?

Não pretendemos descobrir fórmulas prontas para a solução de um problema tão polêmico que é a supervisão pedagógica diante das questões de interação com os professores. Esta problemática não surgiu na atualidade, pois é um assunto que vem sendo estudado há muitos anos, tendo tido relação com vários fatores políticos, sociais e também estão diretamente relacionados com os interesses dos nossos governantes.

Assim, Alarcão (2001) entende que estamos vivendo um momento impregnado de consequências oriundas do passado e salienta que “a era que agora se vive perfila-se às expectativas e às preocupações que herdamos do século passado” (p.9). Neste sentido, resta-nos o entendimento e a responsabilidade na busca de estratégias e ações visando à minimização dos transtornos que nos acometem atualmente na área da educação, procurando proporcionar reflexão, colaboração e conseqüentemente o desenvolvimento da escola como um todo. Devemos, assim, rever o processo de formação desses profissionais e investir na formação continuada.

Durante a nossa pesquisa identificamos os problemas encontrados por professores e supervisão pedagógica em relação ao trabalho em equipa com os

professores. Consideramos os objetivos e trabalhamos no sentido de tentar alcançá-los.

2.2.2. Fundamentação do problema

O trabalho em grupo não se destaca pelas divergências ou pelas afinidades e sim pela união e pelo entendimento das partes envolvidas. Todos os atores devem respeitar e discutir a melhor forma de achar um equilíbrio através da reflexão e de novos olhares para o mesmo problema, buscando o que é melhor para o grupo.

Nessa perspectiva, Ribeiro e Moreira (2007), tentando entender a relação do eu e do outro em função de um grupo, destacam que a empatia entre ambos ajuda na interação, possibilitando que cada vez mais fique sem sentido somente o trabalho individual, possibilitando que as ações sejam realizadas em colaboração mútua. Nesse sentido, entendemos que é através da confiança adquirida no grupo que professores, supervisores e alunos partilham suas angústias, medos e projetam desejos para o futuro, mesmo que este seja incerto e cheios de desafios.

Como todo ser humano possui suas peculiaridades, só através da compreensão do outro é que podemos minimizar as dificuldades, conseguir separar os sentimentos e problemas pessoais dos profissionais e, com isso, não prejudicar o relacionamento interpessoal. Para tanto é necessário que os atores envolvidos no processo educacional tenham ética e valores morais, além de sentimentos e atitudes inerentes ao trabalho em grupo. Para facilitar o entendimento das dificuldades encontradas na relação profissional entre professores e supervisores pedagógicos, destacamos a função e os deveres de cada um perante a escola e a contribuição do curso (graduação) em sua formação enquanto profissional que atua na educação. Em seguida, abordam-se alguns fatores que podem prejudicar o desenvolvimento do indivíduo enquanto criança e, conseqüentemente, como tais fatores poderão influenciar na sua vida adulta e profissional.

De acordo com o parecer do CNE-CP N: 5/2005 compete ao pedagogo:

O campo teórico investigativo da educação, do ensino, de aprendizagem e do trabalho pedagógico que se realiza na *práxis* social; (...), a gestão educacional, entendida numa perspectiva democrática, que integre as diversas atuações e funções do trabalho pedagógico e de processos educativos escolares e não escolares, especialmente no que se refere ao planejamento, à administração, à coordenação, ao acompanhamento, à avaliação de planos e de projetos pedagógicos, bem como análise, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e institucionais na área de educação. (p.8)

Assim, o profissional da supervisão pedagógica deverá atuar em atividades afins com o processo pedagógico relacionando teoria e prática, com objetivos bem definidos e voltados para a maneira de ensinar do docente. Esse trabalho não pode ser confundido com controle das atividades do professor, pois deverá assumir uma identidade reflexiva e colaborativa que permite o desenvolvimento na forma de abordar o conteúdo com os alunos, por parte do professor.

Perante a missão de ensinar, orientar, acompanhar e avaliar, o professor é um agente educacional muito importante na vida e carreira dos jovens discentes. Ele não só transmite informações e conteúdos, possibilitando condições para que os alunos possam adquirir conhecimentos em diferentes assuntos, mas também reforçam valores éticos, morais e de cidadania, que irão contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento humano nos diversos tipos de processos educacionais.

Kuenzer (2011) acredita que,

(...) se os estudos já vêm apontando os problemas relativos à formação de professores de ensino médio de educação geral, a situação se agrava com a proposição, pela Lei n. 11.741/2008, da modalidade que integra ensino médio e educação profissional. (p.668)

Nessa visão, se os professores que lecionam disciplinas da educação profissional não forem preparados para o exercício da licenciatura, eles encontrarão mais dificuldades e, com isso, precisarão do apoio e suporte do profissional da supervisão pedagógica. Se o supervisor pedagógico e a gestão educacional não tiverem plena consciência da importância do suporte que os professores precisam, os docentes levarão muito tempo para adquirir conhecimentos e práticas de como ensinar e, mais uma vez, os alunos e o ensino

serão prejudicados. Assim, não basta o conhecimento técnico, é preciso o saber pedagógico para orientar o processo de ensino e de aprendizagem.

Neste contexto Shulman (2014) enfatiza que,

(...) o ensino necessariamente começa com o professor entendendo o que deve ser aprendido e como deve ser ensinado. Ele procede com uma série de atividades, durante as quais os alunos recebem instruções e oportunidades específicas para aprender, embora o aprendizado propriamente dito seja, em última análise, de responsabilidade dos alunos. (p.205)

Nessa perspectiva, todos são responsáveis pelo ensino de qualidade: supervisor, professor, alunos e pais. Dessa forma, para que a escola se desenvolva como um todo (estrutura, corpo docente e alunos) é necessário que todos estejam engajados em um processo de desenvolvimento pedagógico. Para que isso aconteça é necessário também que toda a comunidade acadêmica tenha adquirido, em sua fase inicial de vida e aprendizagem, as habilidades necessárias para ter um bom desenvolvimento quando estiverem na fase de adultos. Isso significa que o desenvolvimento intelectual e cognitivo do adulto depende de como foi a sua evolução cognitiva durante as fases de criança e adolescente.

Papalia e Foldman (2015) salientam que “desde o momento da concepção, tem início aos seres humanos um processo de transformação que continuará até o final da vida” (p.36).

Diante de um rendimento escolar esperado, o desenvolvimento intelectual e cognitivo é fundamental para que o aluno não fique prejudicado e não tenha dificuldades no desenvolvimento da aprendizagem. Ou seja, a criança necessita transpor todas as fases de seu desenvolvimento, sendo estimulada e se sentindo segura. Ainda segundo as autoras,

O desenvolvimento psicossocial pode afetar o funcionamento cognitivo e físico. De fato sem conexões sociais significativas a saúde física e mental terá problemas. A motivação e a autoconfiança são fatores importantes para o sucesso na escola, enquanto emoções negativas como a ansiedade podem prejudicar o desenvolvimento. (p.38)

Com isso nos deparamos com as diferentes formas de desenvolvimento dos seres humanos, considerando que cada indivíduo tem sua origem e, conseqüentemente, cada um tem uma forma de construir o conhecimento - uns têm mais facilidades e outros menos. Assim sendo, devemos respeitar nossos colegas de trabalho e colaborar para que a escola se torne um lugar onde os profissionais busquem o equilíbrio e encontrem apoio e auxílio para suprimir ou, pelo menos, diminuir suas dificuldades no exercício da profissão. É na escola que devemos estimular o aprendizado e todos devem buscar o conhecimento: alunos, professores, técnicos administrativos, gestão escolar e pais.

Portanto, a responsabilidade de educar ultrapassa as “portas” das escolas - o envolvimento da família é crucial para obtermos resultados positivos no desenvolvimento acadêmico e pessoal dos nossos alunos.

Ferri, Benites, Neto e Cunha (2015), ao afirmarem que o objetivo final da escola é o aprendizado dos alunos, observam que,

A concepção da escola como locus de formação evidencia o contexto de trabalho do professor, bem como as suas experiências e práticas e possibilita uma rede colaborativa de formação entre os docentes e a gestão escolar. Por meio dos estudos e trocas é que os professores refletem e buscam sanar os problemas que aparecem em relação ao processo de ensino-aprendizagem, direcionam os docentes para reflexões e diálogos construtivos como suporte à parte pedagógica. (p. 26)

Dessa forma o problema da interação entre supervisão pedagógica e professor não é de responsabilidade apenas do professor ou do supervisor, e sim de ambos. A interação entre esses atores é fundamental e muito importante, pois visa alcançar a melhor forma de comunicar informações e abordar conteúdos educacionais com os alunos e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da escola.

Uma das formas de minimizar os problemas advindos da relação supervisor-professor do ensino médio é o foco no objetivo da escola, tendo em mente que as atividades devem ser realizadas em prol da comunidade escolar. O *feedback* interativo é a melhor maneira de saber se o trabalho desenvolvido está obtendo ou não os resultados esperados, na perspectiva de cada um e, caso seja

necessário, reajustar as atitudes e repensar ações e procedimentos com vistas a alcançar o objetivo almejado.

Segundo Ventura (2012),

As resistências dos professores à sua avaliação não são muito diferentes da resistência de outros profissionais. As pessoas não gostam de ser avaliadas (s.l.). Temos mais facilidades em avaliar os outros e de nos posicionamos de forma não agradável quando o foco da avaliação somos nós, além de evitarmos todas as formas de sermos analisados por tal processo. Isso significa que não temos muita confiança no resultado avaliativo, com isso ficamos com medo dos resultados influenciarem no nosso salário ou sermos alvo de perseguições. Diante dessa dificuldade de sermos avaliados, o mesmo autor afirma que: (...) afinal de contas temos uma imagem a zelar. (s.l).

Hoje as avaliações são quase sempre realizadas com o intuito de encontrar “defeitos” no trabalho docente, por isso os professores não aceitam esse comportamento e entram em conflito com a gestão, questionando e discutindo os diversos problemas enfrentados. Dessa maneira não chegam a uma conclusão saudável e entram numa luta na qual um quer se sobressair ao outro. Essa atitude tem como objetivo justificar os problemas ocorridos em sala de aula e na escola como um todo. O problema é que, à medida que o tempo passa e os conflitos não são resolvidos, os atores inseridos no contexto escolar ficam a desejar em suas atividades educacionais. (Ventura, 2012). Segundo o mesmo autor, a avaliação vem sendo discutida há muito tempo, principalmente nos Estados Unidos, onde existem pesquisas que comprovam que “o professor é a variável mais significativa no sucesso ou insucesso dos alunos” (s.l.).

Um professor pode se manifestar de forma muito significativa no que diz respeito ao aprendizado do aluno. Assim, a avaliação docente é muito importante, pois o mesmo autor afirma que: “Investir no professor é a chave para o progresso” (s.l.).

Também Santomé (1996), numa tentativa de entender o que o processo de avaliação significa para os professores diz que,

O exercício da crítica, típico do trabalho intelectual, tem de aprender a levar em considerações essa dinâmica de contradições, tensões e assincronias que se produzem na vida, que tem lugar nas instituições escolares no seio familiar, locais

de trabalho, espaço de ócio, instituições culturais e políticas. Trata-se de contribuições para que os grupos falem, reflitam sobre a situação e sejam eles que decidam e se comprometem com a direção de alternativas de atuação. (p.245)

Neste sentido, precisamos urgentemente, reformular a avaliação da equipe pedagógica, pois assim podemos utilizá-la como componente para que os professores possam direcionar suas ações melhorando suas atividades docentes, assim como seu comportamento diante dos alunos, dos colegas e da escola. Desta forma precisamos dar um novo significado para o objetivo da avaliação docente, assim o trabalho colaborativo se faz necessário para o desenvolvimento dos professores e da instituição como um todo. Moreira (2009) reitera que precisamos,

(...) avaliar visando à melhoria dos resultados escolares dos alunos, a qualidade das aprendizagens, bem como proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional, no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência. (p.245)

Ainda de acordo com a autora, as principais finalidades da avaliação deveriam estar voltadas para a valorização das atividades docentes e despertar críticas para a reconstrução das ações, estimulando a autoconfiança, o prazer e a dignidade dos docentes, através de atitudes positivas, que fomentarão nos docentes a motivação para que a avaliação sobre a prática possa contribuir para a transformação de seu processo de ensino.

Entretanto, para que os professores que trabalham no referido *Campus* em estudo sintam-se à vontade em relação às críticas, e para que percebam a importância do seu desenvolvimento, a gestão e supervisão pedagógica devem conduzir esse processo de forma eficaz, voltados para um projeto em construção com os professores visando à colaboração e o desenvolvimento das práticas pedagógicas dos professores e da Instituição.

2.3. Objetivo

Os objetivos aqui traçados nos serviram de base para o norteamento e condução deste trabalho.

2.3.1. Objetivo geral

- Estudar a prática da supervisão pedagógica e identificar as dificuldades da realização do trabalho em equipa com os professores, de cariz colaborativo.

2.3.2. Objetivos específicos

- Identificar se as ações da supervisão pedagógica no campus, relacionadas ao professor e ao aluno, são adequadas e suficientes;
- Identificar as dificuldades encontradas pelos professores no trabalho em equipa com a supervisão pedagógica;
- Analisar a interação professor, supervisão e direção escolar;
- Identificar as necessidades de desenvolvimento humano e profissional dos supervisores;
- Identificar as estratégias que podem minimizar as dificuldades encontradas pela supervisão.

2.4. Participantes na investigação

A estrutura organizacional do ensino no referido *Campus* do Instituto Federal é composta pelo Diretor Geral, Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão, ao qual são vinculadas a Coordenação Geral de Ensino (Coordenadores de curso e professores) e Coordenação de Apoio Pedagógico (Supervisão Pedagógica e Técnica em assuntos educacionais). O *campus* oferece 05 cursos técnicos de nível médio e 02 cursos de nível superior, cada qual com o apoio de um profissional da área pedagógica. Neste sentido, nossa pesquisa contou com a colaboração voluntária dos atores que atuam nos cursos técnicos integrados ao ensino médio: 61 professores e a gestão (01 Diretor Geral, 01 Coordenador de Ensino e 05 supervisoras pedagógicas).

A escolha dos participantes levou em consideração o envolvimento direto de cada um no processo de ensino e de aprendizagem. O supervisor pedagógico é responsável por dar suporte ao professor, possibilitando a melhor forma de ensinar. Ao professor cabe abordar o conteúdo programático e comunicar informações, de forma a que o aluno venha construir conhecimento e habilidades para o aprendizado. Por fim, é da responsabilidade dos

coordenadores e diretores a missão de proporcionar meios e condições para que o ensino, a pesquisa e a extensão sejam feitas de maneira a transformar e enriquecer o desenvolvimento da sociedade em que vivemos através da educação e isso tudo nos leva ao objetivo maior que é dar condições para que o aluno se desenvolva em sua trajetória enquanto educando. Desta forma, os professores e a gestão escolar do Instituto Federal contribuíram com o estudo através das respostas ao questionário proposto e os resultados foram analisados servindo de elo com os objetivos.

Tabela 1 – Forma de coleta de dados

PARTICIPANTES		INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO
Grupo 01	Professores	Questionário
Grupo 02	Gestão	Questionário

2.5. Metodologia de investigação

A metodologia de pesquisa utilizada no nosso trabalho foi de natureza qualitativa, por se tratar de um estudo fenomenológico, centrado nos problemas e dificuldades existentes no trabalho da supervisão pedagógica em relação à prática dos professores. Acreditamos que essas ações são melhores estudadas através de uma metodologia descritiva e interpretativa, própria de um paradigma qualitativo de investigação. Todavia, será necessário um estudo de forma quantitativa, devido às informações obtidas ter cunho numérico, tornando necessário um tratamento dos dados de forma também quantitativa.

Marconi e Lakatos (2003) definem a pesquisa como um conjunto de ações formais, que nos levam ao raciocínio reflexivo, utilizando procedimentos científicos que nos proporcionam o desenvolvimento do conhecimento da realidade ou parte dela, sobre o assunto que estamos estudando. Ainda destacam que a metodologia escolhida deverá estar diretamente ligada à questão de estudo, à relação dos fatores de pesquisa, à natureza dos fenômenos, aos objetivos pretendidos, devendo estar de acordo também com os recursos financeiros e a equipa de pessoas envolvidas na questão, além de outros

elementos que possam surgir no campo investigativo. As autoras afirmam ainda que “(...) um fato novo, uma descoberta, pode provocar o início de uma nova teoria” (p.118).

A utilização da pesquisa qualitativa foi devido aos fatores intelectuais, cognitivos e estruturais que podem influenciar a problemática da supervisão pedagógica e a quantitativa foi utilizada para entender o universo da pesquisa e unificar as opiniões com o objetivo de verificar a divergência e ou a convergência de opiniões. A pesquisa que realizamos foi de caráter descritivo e interpretativo. Procuramos descrever as opiniões dos atores que atuam no setor pedagógico do *Campus* do Instituto Federal localizado no Estado de Minas Gerais, professores, Diretor Geral, Coordenador de Ensino e supervisão pedagógica (gestão), assim como procuramos interpretar os seus conceitos e opiniões acerca da realidade onde eles exercem suas atividades educacionais. Desta forma fizemos nossa pesquisa em um ambiente contextualizado com o tema de estudo. As principais características da nossa pesquisa foram:

- utilizamos um ambiente contextualizado do *Campus* do IF para a recolha de dados;
- procuramos tratar a informação associando a análise quantitativa e qualitativa para uma interpretação mais profícua;

A pesquisa qualitativa e interpretativa se preocupa com a realidade de um determinado contexto, levando em consideração as suas peculiaridades. Desta forma, Martins (2013) salienta que,

(...) atua com base em significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, e outras características subjetivas próprias do humano e do social que correspondem às relações, processos ou fenômenos e não podem ser reduzidas à variáveis numéricas. (p.17)

Procuramos então, por meio da análise e interpretação dos dados, buscar resultados significativos de ordem cognitiva, com objetivos que respondessem à questão de pesquisa e aos objetivos principais e específicos, no caso do contexto estudado – *Campus* do IF/MG.

2.6. Instrumento de recolha

Utilizamos o questionário como instrumento de recolha das informações que precisávamos para a nossa pesquisa, o qual foi elaborado e aplicado aos atores envolvidos no departamento de ensino e na gestão do *campus*: 01 Diretor Geral, 01 Coordenador de Ensino, 05 supervisoras pedagógicas (gestão) e 61 professores que ministram aulas para os cursos técnicos integrados ao ensino médio. Todos esses servidores estão lotados no departamento de ensino do *Campus – IF/MG*, contexto do nosso estudo.

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), devemos recorrer ao instrumento da entrevista ou do questionário quando não conseguimos as informações em documentos, ou ainda quando, ao encontrá-las, as informações registradas não são suficientes para o embasamento que precisamos.

Em nossa instituição do estudo não encontramos nenhum registro através de projetos ou de documentos que se referem às ações desenvolvidas ao longo dos anos pela supervisão pedagógica em relação às práticas dos docentes. Esta constatação é muito negativa em relação à história pedagógica do *campus*, pois é através de experiências que a humanidade constrói saberes e conhecimentos eficazes. Assim, a nossa pesquisa foi feita através de informações recolhidas mediante um questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha e uma pergunta aberta, visando aceder à informação em que os respondentes usassem os próprios conhecimentos, sentimentos e crenças.

Assim a pesquisadora elaborou perguntas com temas referentes à atuação da supervisão pedagógica, o relacionamento com os professores, a educação continuada e a avaliação docente e uma questão aberta para dar liberdade aos inquiridos de se manifestarem sobre algum assunto que não foi abordado nas questões propostas. Os questionários foram entregues pessoalmente e entregamos também um texto explicativo, na tentativa de sensibilizar os inquiridos sobre a importância e finalidade da pesquisa.

Antes de remeter os questionários fizemos um breve contato com os inquiridos, com intuito de nos apresentar e solicitar o apoio dos profissionais da área educacional. O questionário foi enviado e o tempo entre o envio dos

documentos e o retorno da resposta foi estipulado em uma semana. Os inquiridos por questionário foram estruturados com questões de múltipla escolha e uma pergunta aberta, devido às limitações temporais da investigação.

2.7. Procedimentos de análise da informação recolhida

A análise das informações recolhida nos deu uma percepção vasta de informações com relação à atuação da supervisão pedagógica em relação às práticas dos professores em sala de aula, sobre a interação entre professores e supervisão pedagógica, com a intenção de subsidiar componentes de ensaio para germinar a relação entre esses atores, com propósito de facilitar o trabalho em equipe, melhorando-o e garantindo um ensino de qualidade. Investigamos a concepção da supervisão e como atuam no processo da prática pedagógica dos professores em sala de aula nos cursos técnicos integrados ao ensino médio, tomando como base o questionário feito para os atores que atuam nos cursos investigados.

A análise dos dados ocorreu de acordo com os grupos de inquiridos: 40 professores, 05 supervisoras pedagógicas, 01 Coordenador de Ensino e 01 Diretor Geral (gestão), os quais foram associados de acordo com cada pergunta, assim consideramos os pontos em comuns e os pontos discrepantes. Também foram consideradas as opiniões individuais para que não generalizássemos as respostas.

Carmo e Ferreira (2008) citam algumas características dos métodos qualitativos, como os métodos indutivo, holístico, naturalista e descritivo. Assim, em nossa pesquisa nos preocupamos em descrever a forma de pensar dos inquiridos e não representar somente dados estatísticos. Por isso, este método tem características descritivas e humanísticas.

As análises referentes aos dados coletados nos possibilitaram considerações reflexivas. Diante da leitura das respostas, observamos que as opiniões não divergiam muito, assim como pudemos constatar através de opiniões expressas em relação à questão aberta, possibilitando perceber de forma indutiva a maneira com que os professores e supervisão pedagógica vivenciam seu dia a dia diante das relações entre supervisão, professores e gestão.

Para facilitar o procedimento de análise e de interpretação de temas centrais, os dados extraídos foram demonstrados por meio de gráficos. Os questionários foram intercalados, com o objetivo de integrar a discussão, facilitando a compreensão do fenômeno investigado. Dados semelhantes foram agrupados, favorecendo a formulação de conceitos teóricos e de categorias de análise. Fez-se uma breve consideração sobre os participantes, para favorecer a compreensão de algumas respostas diante da interação supervisão e professores diante da prática pedagógica e da vida acadêmica desses profissionais.

3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Apresentação e análise dos dados

Thiollent e Colette (2007) salientam que a ação a ser estudada referente à educação com cunho de pesquisa deverá transformar através da contribuição em processos e reflexão dos atores envolvidos.

O estudo através da pesquisa de campo está inserido em educação na especialidade administração das organizações educativas e se iniciou com o direcionamento do questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha e uma questão que possibilitasse aos professores e atores de gestão escolar expressar suas opiniões de forma livre, caso as propostas de resposta anteriores não lhes permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão pedagógica; suas percepções em relação ao papel do supervisor pedagógico diante da prática dos professores na sua escola; as características da interação com os alunos e professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente.

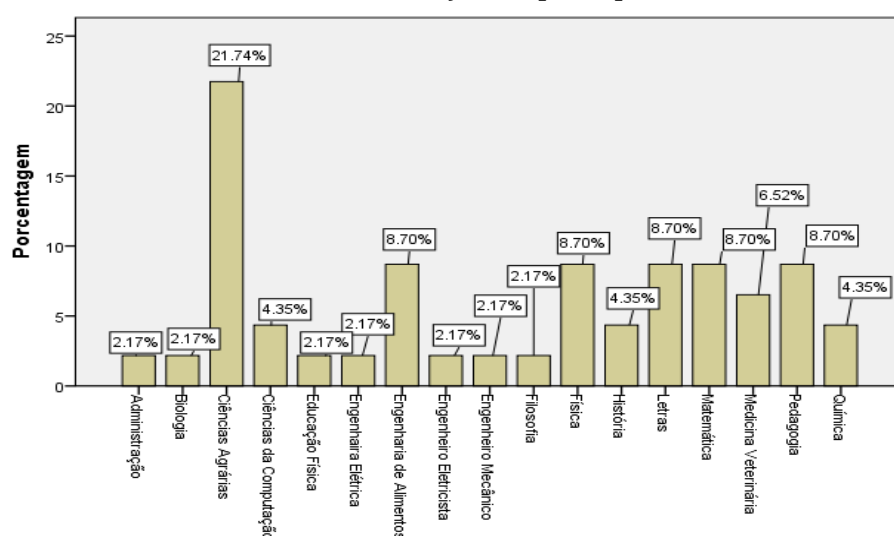
Dando início à apresentação da análise e à interpretação dos resultados, por referência aos objetivos, ao quadro teórico utilizado e à metodologia de estudo definida anteriormente, procuramos confirmar o problema de partida e, ao mesmo tempo, atingir o objetivo geral referido. Iniciamos, então, a análise das respostas dos participantes referente às atividades da supervisão escolar diante das práticas dos professores em salas de aula do referido *Campus* do Instituto Federal localizado em Minas Gerais-Brasil.

3.1.1. Perfil dos participantes do estudo

Analisando o perfil dos professores e gestores do *Campus* do Instituto Federal quanto à área de formação, podemos verificar, de acordo com o gráfico 01, que 21,74% têm formação na área de ciências agrárias (Engenharia

Agrônoma), 8,70% possuem formação nas áreas de engenharia de alimentos, física, letras, matemática e pedagogia, 6,52% têm formação na área de medicina veterinária, 4,35% nas áreas de ciências da computação, história, química e 2,17% com formação em biologia, administração, educação física, engenharia elétrica, engenharia mecânica e filosofia.

Gráfico 1 – Formação dos participantes



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF – setembro de 2017.

Desta forma podemos concluir que 50% dos participantes tem sua formação voltada para as áreas de licenciatura e 50% não tem licenciatura, ou seja, metade dos participantes da pesquisa não são licenciados. Com isso podemos concluir que se justifica a necessidade do apoio pedagógico nas suas práticas em sala de aula.

Kuenzer (2011) alerta que, com a modalidade que integra o ensino médio ao ensino profissional, torna-se muito preocupante o fato de alguns professores não possuírem licenciatura, uma vez que já temos muitos problemas com a formação de docentes para o ensino médio.

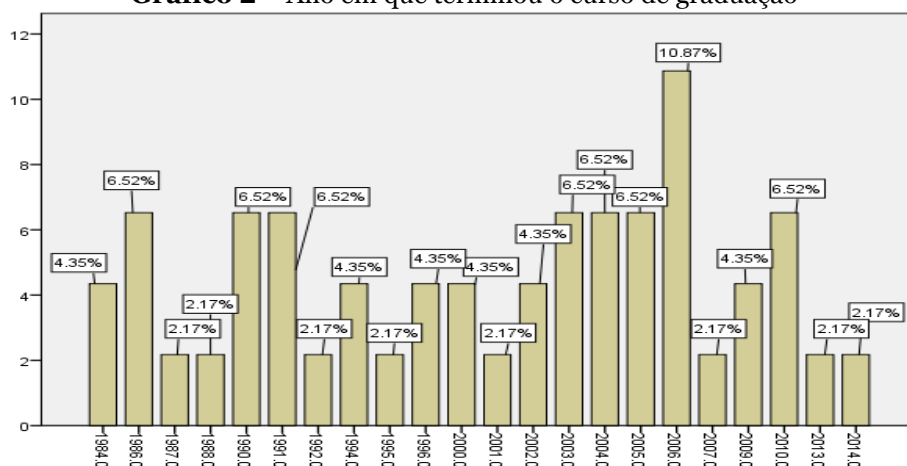
Assim, devido os Institutos Federais ser estruturados para oferecer educação profissional e ensino médio, vamos nos deparar a todo o momento com profissionais docentes que não tiveram na sua graduação, disciplinas específicas

de licenciatura e pedagogia e desta forma acreditamos que o apoio da supervisão pedagógica é muito importante.

Assim, destaca-se a urgência da gestão em disponibilizar e conscientizar os professores sobre a importância da formação continuada, para que se sintam mais seguros e confiantes diante da transmissão do conteúdo para os alunos.

Possibilidades da supervisão: Identificar os professores que não tem licenciatura e trabalhar em equipa com eles essa questão.

Gráfico 2 – Ano em que terminou o curso de graduação



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Em relação ao ano que os professores e gestão terminaram o curso de graduação de acordo com o gráfico 10. 87% responderam que terminaram no ano de 2006, sendo que 17,36% responderam que terminaram nos anos de 1997, 1988, 1992, 1995, 2001, 2007, 2013, 2014, dos participantes 45,64% responderam que terminaram nos anos de 1986 1.990, 1.991, 2003, 2004, 2005 e 26.1% responderam que terminaram nos anos de 1984, 1994, 1996, 2000, 2002, 2009.

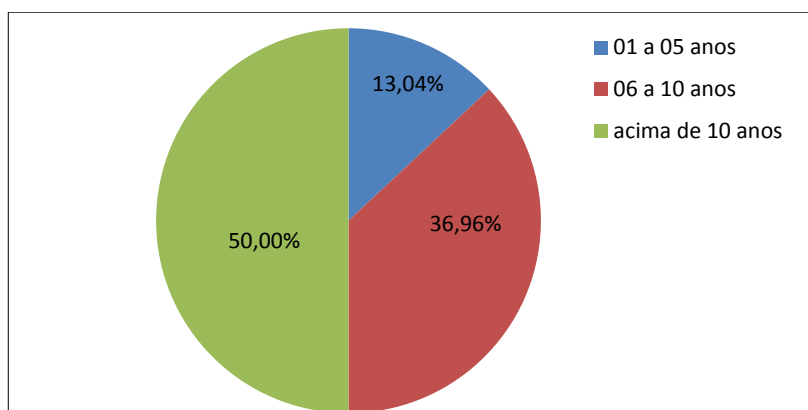
Em relação ao ano de conclusão do curso de graduação podemos concluir que todos os participantes da pesquisa concluíram sua graduação após o ano de 1980, sendo que 45,64% dos participantes concluíram o curso de graduação antes do ano 2000 e 54,36% após o ano 2000 e que todos os participantes da

pesquisa terminaram sua graduação antes do ano de 2014 e que apenas 4,34% têm menos de 05 anos de formação.

Se considerarmos que nas décadas de 1980-1990 Alarcão fez as primeiras referências ao termo supervisão dentro de uma visão pedagógica e reflexiva e que todos os nossos professores e gestão pedagógica terminaram o curso de graduação depois da década de 1980, nessa época já se referiam às ações da supervisão dentro de uma visão mais reflexiva e não de controle, apesar de ainda ser um paradigma com muitas dificuldades de ser ultrapassado.

Possibilidades da supervisão: Estudar autores renomados para implantar a supervisão pedagógica visando o seu desenvolvimento e o do professor.

Gráfico 3 – Tempo de exercício no cargo



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico 3, um total de 50,00% dos professores responderam que tem acima de 10 anos de exercício na profissão, 39,96% responderam que tem entre 06 e 10 anos de atuação na profissão e 13,04 têm de 01 a de 5 anos.

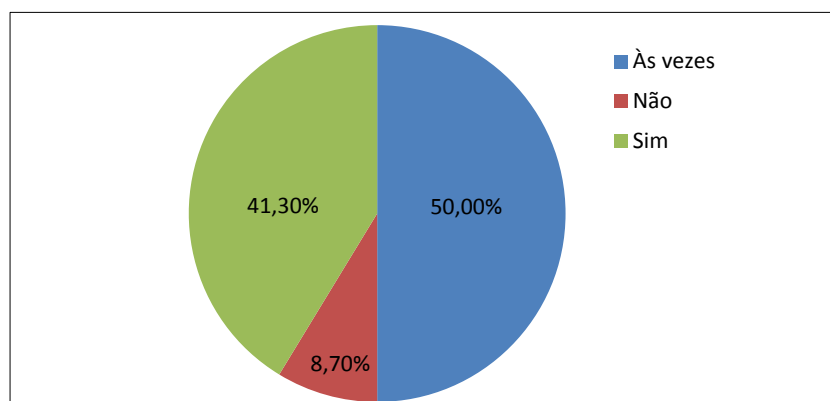
Diante desse fato podemos considerar que a maioria desses profissionais já teve tempo de se adaptar e construir saberes e conhecimentos capazes de desenvolver uma prática pedagógica de qualidade e dentro de uma reforma de ensino de maneira reflexiva e com novas racionalidades. Assim podemos concluir também que de nada adianta o tempo em que estamos na profissão se não agirmos de forma a transformar nossas práticas com o intuito de construir saberes com mais qualidade. Assim, Ribeiro (2000) destacou a importância da

supervisão pedagógica atuando de forma colaborativa, assessorando e transmitindo para os professores o espírito de valentia diante de cada situação-problema que encontramos no contexto educativo.

Possibilidade da supervisão pedagógica: Reunir com os professores e discutir a importância da colaboração mútua e como ela pode acontecer.

3.2. Atuação dos participantes na docência

Gráfico 4 – Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipa.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico 4, 50% dos participantes responderam que às vezes os professores trabalham em equipa com a supervisão pedagógica visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário, 41,30% responderam que sim e 8,70% responderam que não.

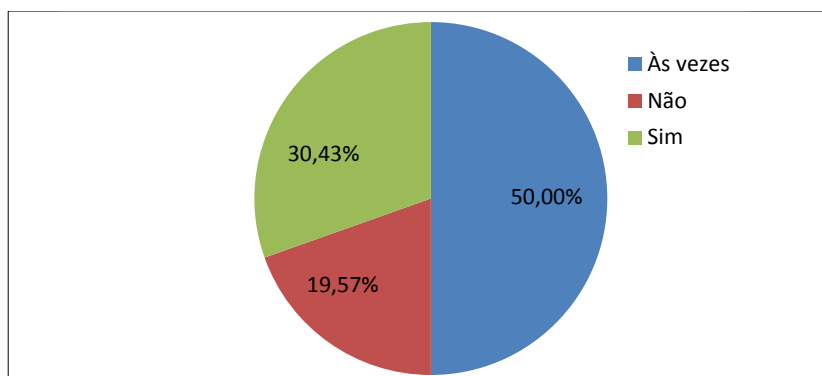
Segundo Ferreira (2012), o supervisor, enquanto profissional que contextualiza o ambiente no todo (alunos, professores e educadores), é o elo que deverá entender as dificuldades existentes no âmbito do trabalho pedagógico e procurar amenizá-las, buscando estratégias que ajudam na resolução dos problemas.

Analisando o gráfico 4, a maioria dos profissionais da educação às vezes procura a supervisão para auxiliá-los na resolução de algum problema.

Possibilidades da supervisão: Definir as funções da supervisão, buscando um elo de aproximação entre professores e supervisão pedagógica, uma vez que o

trabalho em equipe possibilita a esses profissionais da educação enxergar as melhores estratégias para que o professor melhore seu trabalho didático.

Gráfico 5 - Professores e supervisão pedagógica tem um projeto.

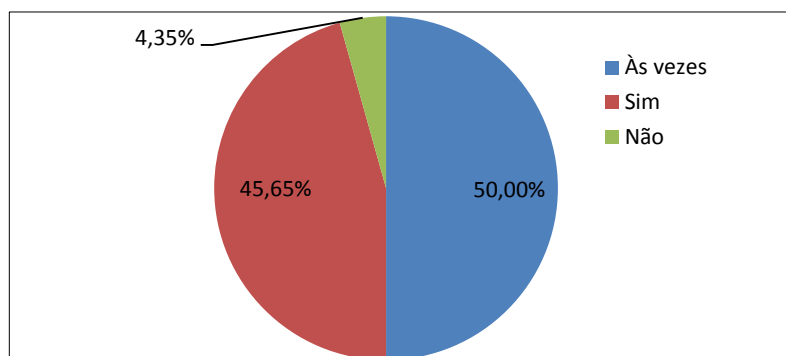


Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

O gráfico 5 mostra que 50% dos profissionais responderam que às vezes a supervisão pedagógica e os professores tem um projeto voltado para melhorar as práticas pedagógicas, 30,43% responderam que sim, 19,57% responderam não. A Instituição escolar que almeja o seu desenvolvimento precisa traçar objetivos, metas e estratégias, juntamente com a comunidade, visando o projeto pedagógico. O supervisor como agente de interação, deverá zelar por garantir essa ação dentro da escola de forma reflexiva e transformadora e deverá também a todo o momento estimular os professores, orientando-os da importância desse processo (Martins, 2012).

Possibilidades da supervisão pedagógica: Gestão e professores devem trabalhar direcionados por um projeto construído em equipa. Só assim todos se comprometerão com o trabalho, visando atingir os objetivos propostos.

Gráfico 6 – As práticas pedagógicas visam despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.



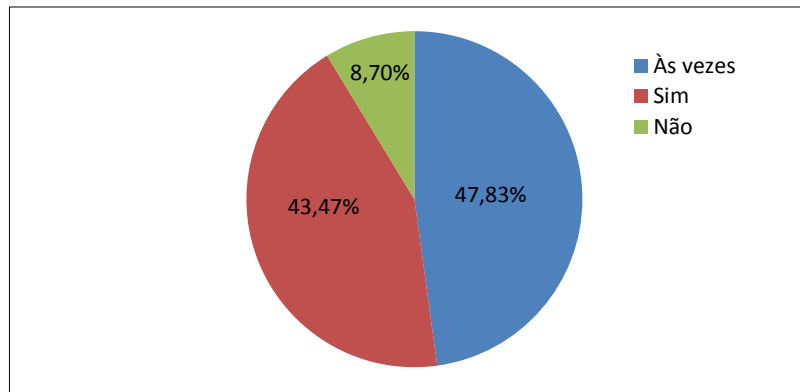
Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico 6 dos participantes no estudo, 50% responderam que às vezes as práticas pedagógicas visam despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades, 45,65% responderam que sim e 4,35% responderam que não. A educação deverá ser voltada para a humanidade e não para atender aos anseios dos governantes, assim a supervisão pedagógica tem um papel fundamental no desenvolvimento reflexivo dos professores, buscando um novo raciocínio para que eles possam transmitir ideias e teorias sempre estimulando no aluno o seu pensamento, suas críticas, enfim, sua formação para a vida. Alarcão (2001).

A educação, nos tempos atuais, necessita dessa união entre professores e supervisão pedagógica voltada para o desenvolvimento do aluno como um todo.

Possibilidades da supervisão: A supervisão deverá orientar os professores em relação ao compromisso que a escola tem de transmitir o conteúdo de forma reflexiva, visando à transformação dos alunos e da comunidade onde vivem. Para tanto, o envolvimento dos professores é fundamental e, desta forma, os professores do *Campus* do Instituto federal se preocupam em incentivar os alunos a serem pessoas reflexivas, mas diante da globalização é necessário um empenho maior, pois caso contrário nossos alunos não conseguirão acompanhar as mudanças e transformações do mundo.

Gráfico 7 – Professores e supervisão pedagógica visam o seu desenvolvimento profissional.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

O gráfico 7 mostra que 47,83% dos envolvidos na pesquisa às vezes visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes que são eternos aprendizes, 43,48% responderam que sim e 8,70% responderam que não.

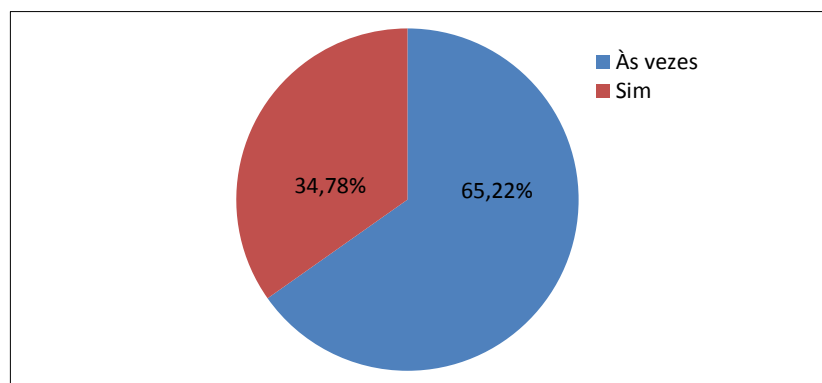
O supervisor deve se responsabilizar pela formação continuada dos professores, sendo que o conhecimento e o saber desses profissionais se transformam a todo o momento de acordo com a realidade em que vivemos Christov (2015).

Neste estudo, a maioria dos participantes da pesquisa às vezes visa o seu desenvolvimento, contrariando a necessidade que os professores deveriam ter em se qualificar, uma vez que vivemos num mundo globalizado, onde qualquer pessoa que deseja pode obter informações. Apesar de 43,48% terem respondido sim, esse número é pequeno, pois o professor tem que dar o exemplo diante da sua profissão - que é educar.

Perante as possibilidades e desafios da supervisão pedagógica podemos destacar: Incentivar os docentes através de palestras com psicólogos; participação em congresso; mesa redonda com professores de outros *Campi*; destaque de professores escolhidos anualmente pelos alunos; assim como solicitar sugestões dos professores em relação à demanda e a importância da qualificação no *Campus*.

3.3. Interação na docência

Gráfico 8 – Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

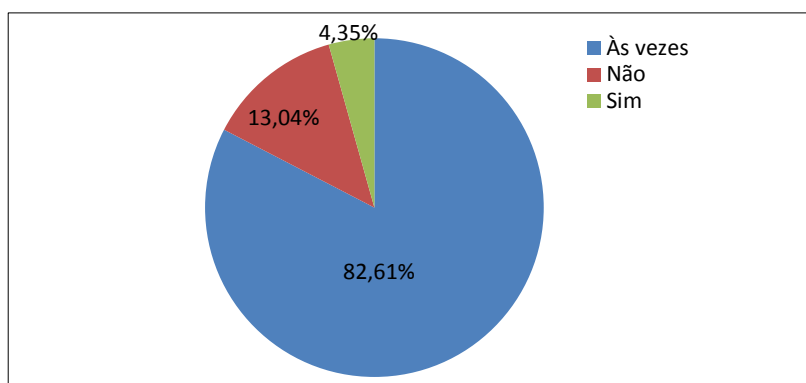
De acordo com o gráfico 8, 65,22% dos participantes da pesquisa responderam que às vezes os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico e 34,78% responderam que sim.

Ao supervisor é atribuída à função de elo, proporcionando as condições necessárias para um bom relacionamento entre os atores inseridos na educação, visando o respeito, a ética em busca de transmitir o conhecimento e possibilitando juntamente com os professores e a direção as condições para uma transformação de hábitos, permitindo assim o desenvolvimento pessoal e coletivo, Roldão (2012).

O respeito é essencial para um trabalho em grupo e, uma vez que a supervisão e a direção visam o respeito mútuo, as pessoas que estão ao redor também caminharão nesse sentido, pois o exemplo incentiva e motiva as atitudes positivas entre os colegas de trabalho.

Algumas possibilidades da supervisão pedagógica diante da boa convivência seria confraternização entre eles (professores e supervisão pedagógica), mostrar a importância do respeito e da ética, traçar metas e objetivos a serem atingidos.

Gráfico 9 – Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.



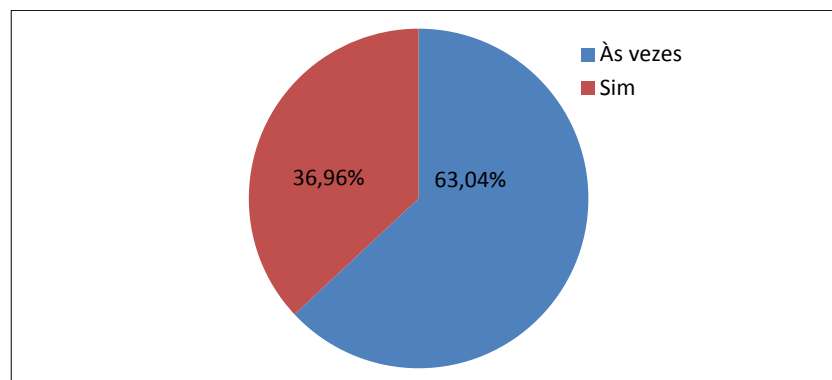
Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Dos participantes do estudo, 82,61% responderam que às vezes os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica, 13,04% responderam que não e 4,35% disseram sim. A relação entre os grupos se dá principalmente através da empatia entre as pessoas, o que faz com que haja uma maior interação, condição essencial para desenvolver trabalho em grupo. Ribeiro e Moreira (2007).

Para que os professores busquem ajuda da supervisão é necessário que o setor construa juntamente com eles um projeto no qual, professores, supervisores e alunos adquiram a prática da confiança.

Para aumentar as possibilidades do trabalho em grupo seria importante definir as funções da supervisão pedagógica; dar suporte aos professores nas aulas teóricas e práticas; avalia-los visando o seu desenvolvimento; possibilitar aos professores avaliarem também o trabalho da supervisão pedagógica, enfim construir juntos ações que sejam do interesse de ambas as partes e não impor um trabalho pronto e definido.

Gráfico 10 – Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

O gráfico 10 nos mostra que 63,04% dos participantes responderam que às vezes os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas e 36,96% responderam que sim.

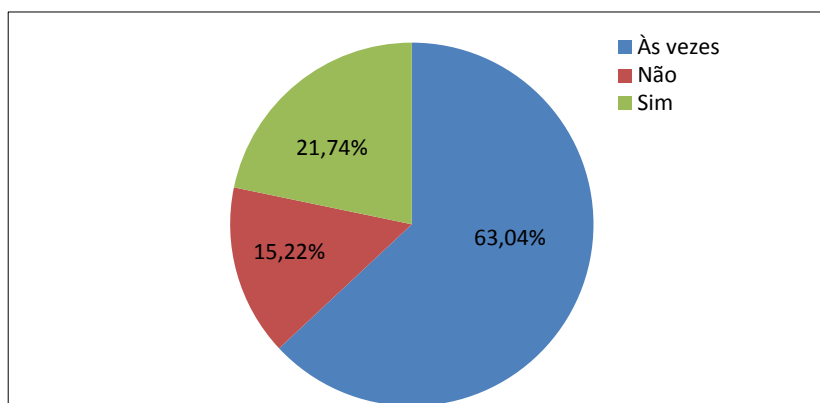
Desta forma, podemos concluir que o respeito e a ética deixam a desejar neste contexto e isso é muito prejudicial para o trabalho em grupo e o desenvolvimento da instituição.

Segundo Alarcão (2001) existem ensinamentos que não adquirimos enquanto estudantes, daí a necessidade dos profissionais professores e supervisão pedagógica buscarem esse aprendizado.

Como possibilidades e desafios da gestão é importante exercer o papel de observar as atitudes e comportamento dos atores da educação e orientá-los ou buscar ajuda para que eles se desenvolvam da melhor maneira possível, pois essas atitudes contribuirão para um ambiente harmonioso e transformador das práticas que ali se realizam.

Assim esses atores ficarão mais unidos, podendo um ajudar o outro através de trocas de experiências e conteúdos, criando o hábito da interdisciplinaridade, questão muito importante nos dias de hoje.

Gráfico 11 – Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

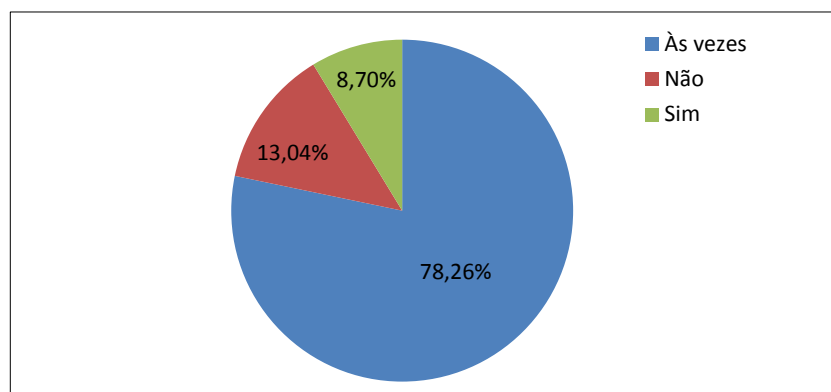
De acordo com o gráfico 11, quanto a existir muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula, 63,04% responderam que às vezes, enquanto 21,74% responderam sim e 15,22% não.

Considerando a trajetória profissional que o professor irá percorrer e que provavelmente se deparará com muitos obstáculos e dificuldades pela frente, é fundamental o apoio e o suporte da supervisão, assim como da gestão como um todo (Jesus & Santos, 2004).

O trabalho do professor em sala de aula deverá ser de forma integral visando o aprendizado, a reflexão e o desenvolvimento humano dos alunos e de si próprio. Durante suas aulas, deverá agir imparcialmente, procurando atender todos os alunos, assim eles se sentirão importantes e saberão que podem contar com o professor durante essa fase tão importante de suas vidas.

Reclamações sempre terão, pois não somos perfeitos, mas devemos considerá-las como elemento importante para a nossa transformação. Alguns desafios da supervisão pedagógica é incentivar e convencer os professores a conversar com os alunos, saber o que eles pensam em relação às suas práticas em sala de aula, é essencial assumirmos que não somos dono da verdade e que todos os alunos também tem algo a contribuir.

Gráfico 12 – Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipa proposto pela supervisão pedagógica



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico acima, 70,26% dos participantes responderam que às vezes aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposto pela supervisão pedagógica, 13,04% responderam não e 8,70% responderam que sim.

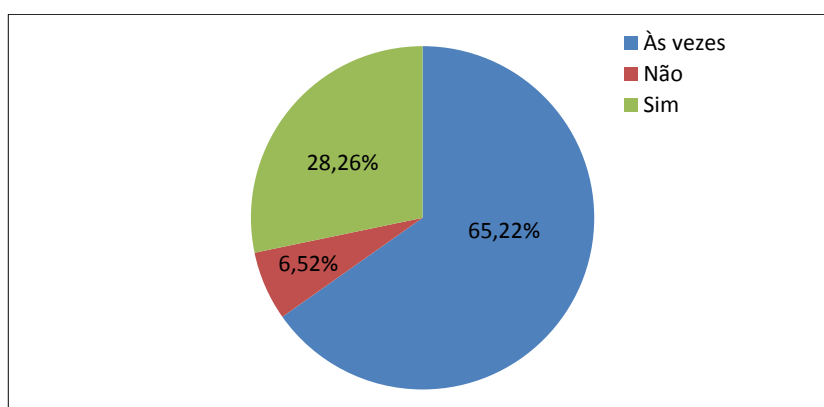
Antigamente, a supervisão exercia sua função através do controle dos professores e atuavam também como responsável geral pela gestão da escola (Alarcão, 2008). O trabalho em equipa é aceito pelo grupo na medida em que o líder trabalhe temas que são significativos para eles, mostrando resultados positivos buscando alcançar os objetivos propostos, não deixando que as reuniões ou os encontros se tornem cansativos e proporcionando na prática resultados satisfatórios que demonstrem que a supervisão pedagógica está se esforçando para dar o melhor de si. Assim, os professores estarão sempre buscando e levando alternativas para o desenvolvimento de si e da escola como um todo.

Os desafios da supervisão pedagógica diante desse quesito não são fáceis, pois observamos que os professores ainda tem uma resistência muito grande diante do trabalho em equipa com a supervisão pedagógica, mas as possibilidades sempre existem e vai depender primeiramente da definição da função da supervisão pedagógica, e juntos professores e supervisão se comprometerem na construção de um projeto, traçando ações, metas e objetivos

a serem atingidos, assim o trabalho não será imposto e sim definido em conjunto.

3.4. Formação continuada

Gráfico 13 – Os professores buscam a formação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em sala de aula.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

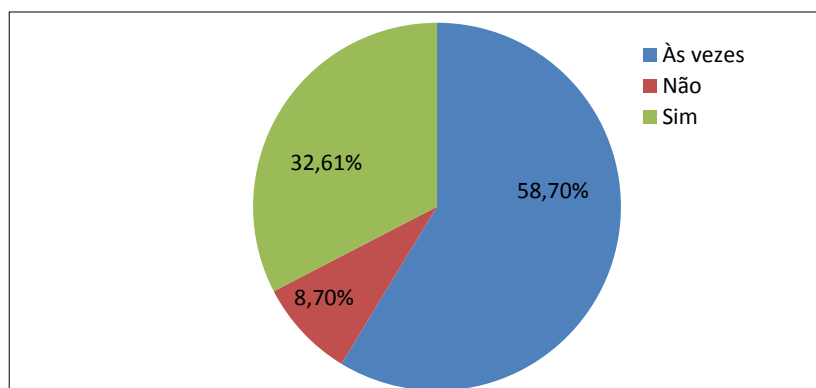
O gráfico mostra que 65,22% dos participantes responderam que às vezes os professores buscam a formação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula, 28,26% responderam que sim e 6,52% responderam que não.

A cada momento os professores que não se preocupam com a sua reflexão e dos alunos se deparam com situações novas e que não estão totalmente preparados para elas. Assim, a supervisão pedagógica deverá proporcionar a formação continuada, sempre indagando dos professores suas necessidades e dificuldades, pois às vezes o professor por si só não vislumbra essa alternativa (Edinir, 2006).

Para que a supervisão saiba do nível das práticas pedagógicas dos professores é preciso acompanhar de perto o seu trabalho, sugerindo alternativas quando necessário. Hoje existem muitas formas de adquirir conhecimento de modo geral e de acordo com a necessidade de cada um.

O gráfico 13 demonstra que não há uma preocupação por parte da grande maioria dos professores em relação à procura por uma formação continuada.

Gráfico 14 – Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.



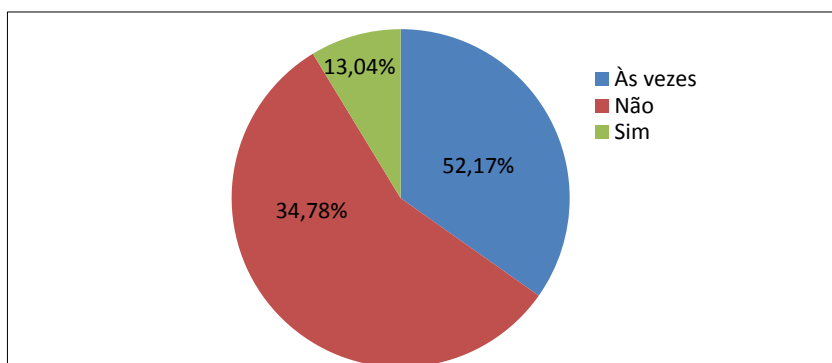
Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Dentre os participantes do estudo, 58,70% responderam que às vezes os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo, 32,61% responderam sim e 8,70% responderam não.

O trabalho diário do professor não é fácil, é muito cansativo e exige muito dos profissionais em sala de aula, principalmente nessa fase em que os alunos estão na adolescência. Por isso é preciso que a gestão possibilite esse momento de reciclagem, assim o professor não se sentirá sobrecarregado e terá o momento de dedicação aos seus estudos e conseqüentemente alcançará o seu desenvolvimento profissional. Essa preparação trará ao professor mais segurança em sala de aula para transmitir o conhecimento e assim os alunos se sentirão também mais valorizados. O professor deverá ter consciente de que está transmitindo conteúdos e informações que farão a diferença na vida do discente, tanto profissional quanto humana.

A supervisão pedagógica pode identificar as deficiências em relação ao conteúdo e informações dos professores e diante disso poderá proporcionar a formação continuada para ele ou outro tipo de ajuda que minimiza as suas dificuldades perante a maneira de dar aulas.

Gráfico 15 – Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.



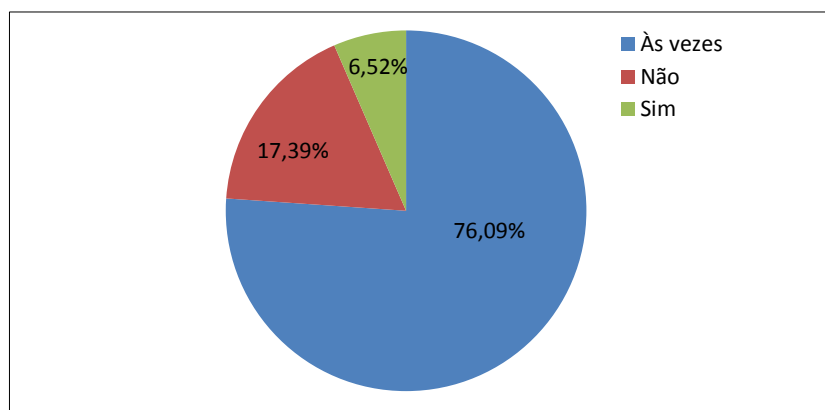
Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Em relação aos participantes da pesquisa, 52,17% responderam que às vezes os professores que não possuem licenciatura procuraram a supervisão para se capacitarem, assim como 34,78% responderam que não e 13,04% responderam que sim.

Nessa visão, a maioria dos professores que responderam às perguntas não dá muito importância à licenciatura. Considerando que a licenciatura vai aproximar mais o professor dos processos pedagógicos, é muito importante a supervisão pedagógica incentivar os docentes. Para isso, é necessário que o projeto de capacitação dos professores, feito em equipa, se torne um guia nas suas rotinas e desta forma possibilite identificar todos os docentes que precisam de uma qualificação. Assim, não é suficiente o conhecimento técnico, mas também é necessário saber criar condições para que o aluno aprenda, de modo a construir o seu conhecimento.

Considerando que muitos professores são competentes e tem muito conteúdo para transmitir e ao mesmo tempo dificuldades em fazê-lo, a licenciatura pode mostrar aos professores outras maneiras de transmitir o conteúdo e as informações para os alunos, daí a sua importância, assim a gestão tem o desafio de despertar nos professores essa necessidade.

Gráfico 16 – Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico 16, responderam 76,09% dos participantes que às vezes os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão, 17,39% responderam não e 6,52% responderam sim.

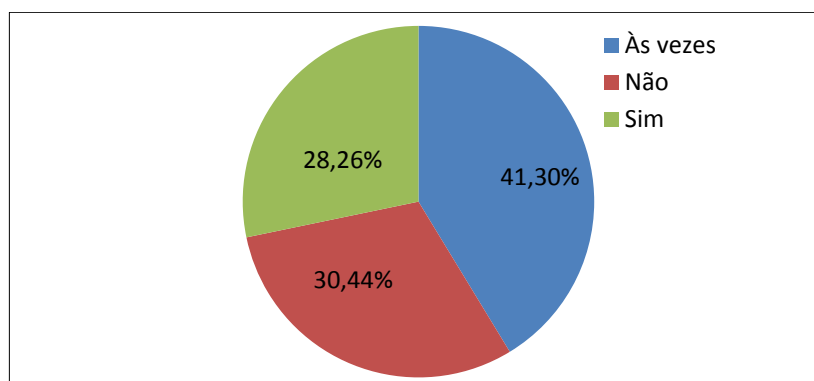
As escolas são organismos vivos e, considerando que o trabalho em grupo é mais diversificado em relação ao número e à qualidade dos raciocínios, cada componente dos atores que trabalham na escola é essencial para que o grupo tenha um bom desempenho (Edinir, 2006).

Assim, devemos considerar que a supervisão pedagógica pode e deve auxiliar os professores, propondo ações e atividades que auxiliem nas suas práticas, mas para que isso aconteça é necessário que a supervisão atenda às necessidades dos professores e não imponha suas vontades - é preciso um planejamento em equipa visando às necessidades docentes.

Um dos desafios da supervisão pedagógica é fazer com que os professores acreditem na sua intenção, mas para isso é necessário que essas intenções sejam demonstradas na prática, somente assim a supervisão pedagógica conquistará o direito de exercer suas atividades e o que é mais importante em equipa com os professores.

3.5. Professores e avaliação

Gráfico 17 – Os professores aceitam serem avaliados pela supervisão pedagógica.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

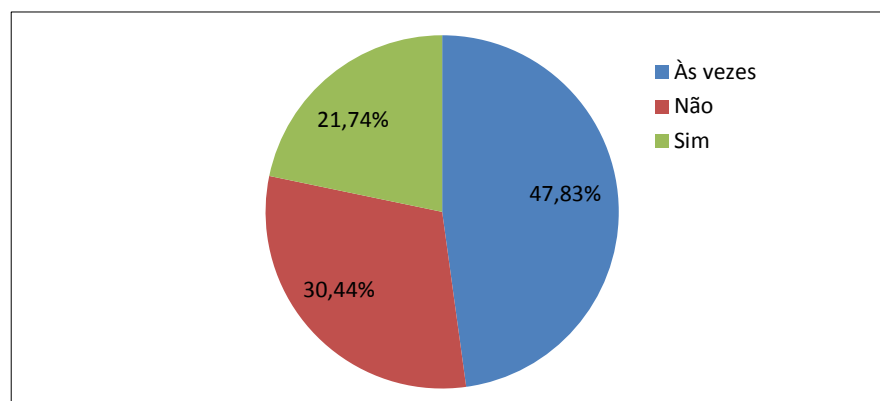
De acordo com o gráfico 17, dos participantes da pesquisa, 41,30% responderam que às vezes os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica, 28,26% disseram que sim e 30,44% disseram que não.

A avaliação docente deve transpor o sentido de punir e sim ter uma visão pedagógica, voltada para o desenvolvimento do professor e para as práticas em sala de aula. Dessa maneira o corpo docente dará um novo olhar para a avaliação, sendo que as atividades da supervisão deverão ser em relação às práticas pedagógicas visando à transmissão do conteúdo com qualidade e de forma reflexiva, (Vieira & Moreira, 2011).

Desta maneira o professor, ao invés de questionar o trabalho da supervisão pedagógica, irá perceber que juntos poderão realizar um trabalho com mais qualidade e assim poderão identificar as questões importantes ou não nas suas práticas em sala de aula. Essas atitudes positivas irão fazer com que o relacionamento entre as partes melhore e um poderá ajudar o outro a se desenvolver.

A avaliação docente e da supervisão pedagógica deverá ser construída junto com os professores e com representante dos alunos, esse é mais um desafio que a supervisão deverá colocar em prática.

Gráfico 18 – Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

De acordo com o gráfico 18, 47,83% dos participantes responderam que às vezes os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas, 26,09% disseram que não, 21,74% disseram que sim e 4,35% disseram que nunca.

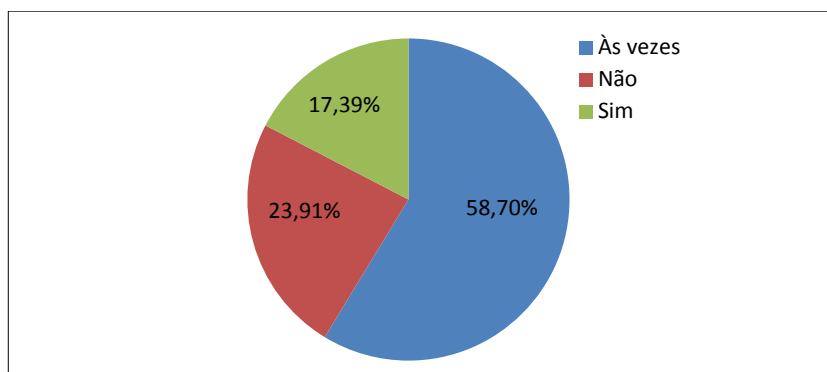
Se o papel da Supervisão pedagógica não estiver bem definido num projeto que visa o desenvolvimento docente, dos alunos e da escola, as questões de interação entre esses atores estão voltadas para o fracasso. Assim, é preciso que a gestão demonstre que deseja realizar um trabalho em equipa com os professores, para que estes se sintam apoiados e enxerguem a supervisão pedagógica como uma aliada e não como um instrumento que esteja ali para fiscalizar ou controlar as atividades dos professores.

A Instituição de ensino deverá se desenvolver em virtude dos pensamentos e da sua prática numa reflexão colaborativa, assim poderá entender o seu papel, a sua identidade e atuar para minimizar os constrangimentos da sua ação social (Alarcão, 2001).

A necessidade da supervisão pedagógica em assistir as aulas deveria ser uma demanda do professor para possibilitar ajuda e uma demanda da supervisão pedagógica numa perspectiva de conhecer os alunos e ajudar o professor e não com objetivo de prejudicar, constranger e fiscalizar os docentes, esse seria um desafio da supervisão em mudar suas intenções em relação ao trabalho dos

professores.

Gráfico 19 – Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.



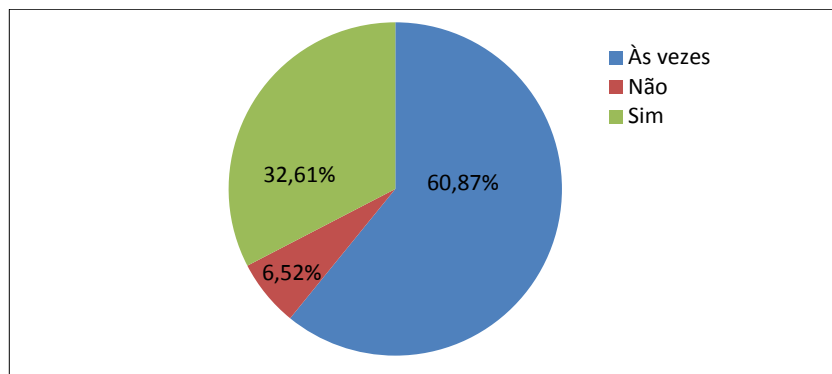
Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Dos participantes, 58,70% responderam que os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda em relação ao seu desenvolvimento profissional, 23,91% dos participantes responderam que não e 17,39% responderam que sim.

Os profissionais que atuam na educação podem fazer uma autocrítica de suas ações e atitudes diante dos processos educativos (Leal & Henning, 2009). A autocrítica é fundamental para que haja uma maior conscientização em relação às mudanças sem que isso seja imposto a eles, mas a supervisão pedagógica pode incentivar essas atitudes através de diálogos e reuniões pedagógicas.

Através do gráfico 19, podemos verificar que mais da metade dos professores conseguem enxergar a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional. Isso é muito importante, pois somos avaliados a quase todo momento e, se enxergarmos a avaliação somente como um processo negativo, a vida profissional será muito desgastante para o indivíduo e para os que estão ao seu redor. Assim se torna urgente reestruturar a avaliação do *Campus* através da definição juntamente com os professores do conteúdo a ser avaliado e caso essa avaliação seja negativa, como reverter esse fato.

Gráfico 20 – Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.



Fonte: Pesquisa realizada com os professores e gestão do IF, setembro de 2017.

Dos participantes da pesquisa, 60,87% responderam que às vezes, quando existe alguma reclamação de alunos, os professores procuram melhorar suas ações, enquanto 32,61% responderam que sim e 6,52% responderam que não.

O ser humano está dentro de um processo de constantes transformações e devemos aproveitar as críticas para nos aperfeiçoar, (Papalia & Foldman, 2015).

Os professores precisam entender que, se existem reclamações, é porque de alguma forma o trabalho proposto deixa a desejar, com isso devemos aproveitar a oportunidade para modificar nossas atitudes.

Analisando os gráficos apresentados, podemos concluir que professores e supervisão pedagógica se preocupam em exercer um bom trabalho, mas está ainda muito distante de um trabalho em equipe, voltado para o desenvolvimento da escola como um todo. Assim, deduzimos que falta um projeto elaborado institucionalmente em conjunto com esses atores, pois a maioria acredita que somente às vezes eles visam o desenvolvimento dos alunos, dos professores e da escola como um todo, com objetivos de despertar a reflexão e um novo raciocínio. Apesar de tudo, percebem que são eternos aprendizes.

Na maioria das vezes os professores, alunos e supervisão pedagógica têm um bom relacionamento, mas poderia ser melhor se tivessem um projeto, com metas e objetivos a serem atingidos. No ambiente de trabalho docente existem

atitudes éticas relacionadas às atividades e aos colegas, mas está longe do desejável. Acreditamos que uma das causas que dificultam essa atitude pode ser à falta de comprometimento com o trabalho e a vaidade de alguns colegas.

Observamos que não existe por parte da maioria dos docentes uma aceitação do trabalho em equipa com a supervisão. Isso se justifica por não haver políticas por meio de projetos definidos que sustentam essas atividades. Devido a não haver um projeto que direcione as atitudes e comportamentos dos atores da educação no contexto estudado, acreditamos que até os alunos ficam perdidos, sem saber o que fazer diante de um problema. Quanto à formação continuada, percebemos que não existem políticas com o objetivo de proporcionar e incentivar os professores a buscarem aperfeiçoamento profissional - assim essa prática fica a cargo da vontade de cada um. Não existe também uma avaliação das práticas pedagógicas dos professores em conjunto e definidas com a supervisão pedagógica, e sim, o que existe é uma avaliação de modo geral dos professores, no sentido de proporcionar ao docente subir de nível na carreira, assim não visa o seu desenvolvimento profissional de forma positiva.

Existem vários desafios e possibilidades que a supervisão pedagógica pode recorrer, entre elas à definição urgente de suas funções; assim como estabelecer uma boa relação com os professores através do respeito; utilizar a avaliação visando o desenvolvimento de todos; proporcionar a formação continuada, incentivar a ética e os valores morais, através de atitudes positivas e incentivadoras, saber ouvir, identificar as necessidades e com isso ajudar os professores diante de suas práticas pedagógicas, assim poderão estabelecer e conquistar seu espaço entre os professores e com isso realizar um trabalho em equipa.

A seguir analisaremos a influência entre o ano que os professores concluíram seu curso de graduação e o tempo de exercício no cargo de professor/gestor em relação às opiniões obtidas no questionário:

3.6. Percepção dos Professores e Gestão

A interação e o trabalho em grupo com a supervisão pedagógica começaram a partir dos professores que tiveram sua formação no ano de 2000, mas ainda varia muito, essa prática não é constante e pelo que podemos observar não existe um projeto que dê continuidade a esse trabalho, ele é realizado na medida em que convêm. Não se observa uma significância em relação ao ano de formação, apenas em 2010 houve um aumento significativo, mas em 2014 essa relação acontece caso haja necessidade dos atores da educação do *Campus-IF* em estudo, (tabelas 2-3).

Através dos resultados da tabela 4, percebemos que o ano em que esses atores terminaram a graduação não influencia nas respostas quanto à preocupação com a formação de alunos mais reflexivos. Em todos os anos de formação, os professores e gestão dão importância a esse quesito, sendo que em 2010 essa preocupação aumenta e em 2014 diminui drasticamente, portanto podemos concluir que diante da relevância que esse quesito merece, os respondentes acreditam que dão pouca importância para a formação de alunos reflexivos, (tabela 4).

Pudemos observar também que os professores e gestão que terminaram o curso na década de 1984 acreditam que os professores não se preocupa com a formação continuada, mas a partir do ano 2000 os professores acreditam que eles começam a dar importância para a reciclagem e esse número aumenta em 100% dos professores em 2014, isso significa que hoje eles estão mais conscientes da necessidade do seu desenvolvimento, tanto humano quanto profissional, (tabela 5).

Os respondentes que terminaram em 1984 acreditam que houve uma significância em relação à importância de valores morais e éticos na convivência dos atores da educação. Observa-se também que os professores que concluíram em 2010 acreditam que esses valores ainda eram mais praticados pelos professores e infelizmente para os que concluíram em 2014, o respeito e o bom relacionamento está muito a desejar entre os docentes.

Antigamente os valores morais e éticos entre professores, gestão e alunos eram mais cobrados (tanto na família quanto na escola), hoje os alunos vão para a escola carentes dessas práticas e a escola não conseguiu suprir essa deficiência

uma vez que alguns de seus profissionais também praticam atitudes antiéticas, (tabela 8).

Através dos dados da tabela 7, deduzimos que não existe um projeto visando o trabalho em equipa entre professores e supervisão pedagógica em relação às práticas docentes em sala de aula e que todos os participantes da pesquisa concordam que essa prática acontece às vezes e de acordo com o interesse de cada um, já os docentes e gestão que terminaram sua graduação em 2000 disseram que os professores não buscam ajuda da supervisão pedagógica.

Para os professores que terminaram seu curso no ano de 1984, eles acreditam que os alunos reclamam menos, já para os que terminaram em 2000 essas reclamações são mais constantes e em 2010 teve um aumento considerável, diminuindo em 2014. Desta maneira observamos que os alunos ainda não tem um posicionamento crítico suficiente para discutir as práticas dos professores em sala de aula, mas destacamos que as críticas feitas pelos alunos são importantes no sentido de alertá-los e também contribui para o seu desenvolvimento profissional e o da escola como um todo, (tabela 9).

Houve uma significância na resposta que às vezes os professores aceitam o trabalho proposto pela supervisão pedagógica em relação á todos os anos. Mas para os que terminaram a graduação em 2000, responderam que os professores não aceitam o trabalho proposto pela supervisão pedagógica.

Com isso, não acreditamos que as atividades da supervisão pedagógica não são importantes, mas sim, que a falta de um direcionamento e de uma definição do seu papel no *Campus* para com os professores contribui negativamente para a sua aceitação, (tabela 10).

Dos professores que terminaram seu curso em 1.984, 50% acreditam que os professores buscam a qualificação. A partir de 2000, eles às vezes buscam se aperfeiçoarem. Isso demonstra que não existe um projeto no *Campus* para a formação continuada e que cada um de acordo com seu interesse se prontifica á atualização do conhecimento, (tabelas 11 - 12).

Desde os professores que terminaram sua graduação no ano de 1984 até o ano de 2014 acreditam que às vezes os professores veem com bons olhos as sugestões proposta pela supervisão.

Para a aceitação da avaliação feita pela supervisão, há uma significância de 100% para os professores que terminaram a graduação no ano de 2000. Depois esse percentual foi caindo, e para os professores que terminaram sua graduação em 2014, às vezes eles aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica, e disseram também que não veem a avaliação como uma forma de ajuda. Os demais participantes disseram que às vezes veem como forma de ajuda, (tabelas 15-16).

Desta forma conclui-se que os professores ainda enxergam essa avaliação como forma de punição e não de ajuda, desta forma não há uma cumplicidade entre professores e supervisão.

Os professores que terminaram sua graduação em 2010 e 2000 disseram que procuram melhorar suas ações quando recebem alguma reclamação dos alunos, já nos outros anos às vezes se preocupa com isso, (tabela 17).

De acordo com a tabela 19, os professores que tem entre 1 e 5 anos de profissão disseram que trabalham em equipe com a supervisão pedagógica, os demais às vezes praticam essa atitude.

Em relação à tabela 20, não houve significância em relação ao tempo no cargo, mas 43.5% dos professores que tem acima de 10 anos na atuação de docente disseram que professores e supervisão pedagógica não tem projeto.

De acordo com a tabela 21, quase metade dos professores de 01 a 10 anos na profissão procuram atuar visando despertar no aluno a reflexão, a outra metade ainda não colocou essa atitude como fundamental para o desenvolvimento do aluno.

De acordo com a tabela 22 há significância para os professores que estão a menos que 06 anos no cargo, no sentido de que são eternos aprendizes.

A tabela 23 nos mostra que para a maioria dos professores independente do tempo de exercício no cargo, às vezes se relacionam bem com os demais colegas. Essa porcentagem é maior no início da carreira deixando a desejar com o passar dos anos.

Para 80% dos professores independente do ano de exercício no cargo, eles disseram que às vezes procuram ajuda da supervisão pedagógica, assim não

existe uma relação com o tempo de serviço. Essa realidade nos mostra que não existe um projeto voltado para essa prática.

Também podemos observar através da tabela 25 que não há uma preocupação efetiva em relação ao tempo no cargo com as atitudes éticas e comportamentais, a maioria dos professores acredita que os colegas docentes às vezes tem esse comportamento.

Através da tabela 26 pudemos concluir que para a maioria dos professores independente do tempo que estão no cargo, responderam que às vezes existem muitas reclamações por parte dos alunos em relação ao trabalho dos professores. Isso significa que os alunos na maioria das vezes aceitam o que o professor fala sem contestar ou discutir.

Não há significância em relação ao tempo de exercício no cargo. O que podemos observar é que independente desse tempo, todos os professores disseram que às vezes aceitam de forma satisfatória esse trabalho em equipa, (tabela 27).

3.6.1. Formação continuada

Dos professores que estão no cargo há mais de 10 anos, 40% disseram que buscam a formação continuada, já para os professores que tem de 01 a 05 anos no cargo, somente 16% disseram que essa demanda é importante. Em relação aos demais professores, às vezes buscam essa formação, (tabelas 28-29-30).

Essa realidade é bastante preocupante, pois nos dias atuais, onde há uma grande necessidade de formar pessoas críticas, a maioria dos nossos professores às vezes busca a formação continuada, contudo eles precisam estar atualizados e capacitados para transmitir e despertar nos alunos a importância de serem discentes críticos e com novas racionalidades, (Tabela 29).

Desta forma a supervisão pedagógica tem um papel importante nessa questão, procurando saber através do diálogo com os professores a necessidade dessa demanda, assim como deve incentivar e proporcionar a formação continuada para nossos docentes. Os alunos nesse nível de educação (Ensino Médio) precisam de professores que os ajude no seu desenvolvimento, pois uma

boa preparação nessa fase é muito importante para quando chegarem ao curso superior, terão adquirido competências e saberes para serem bons profissionais.

3.6.2. Avaliação do desempenho docente

Dos professores, metade que tem de 1 a 5 anos no cargo aceitam serem avaliados pela supervisão pedagógica. A partir de 06 a 10 anos a aceitação diminui e aumenta a partir de 10 anos no cargo, portanto os professores estão bem divididos nesse quesito, (tabela 32).

A metade dos professores, independentes de tempo no cargo, disseram que aceitam, mas há em médio 31% dos professores que não aceitam, (tabela 33).

Assim como na tabela 15, os professores às vezes veem a avaliação como uma forma de ajuda, 17% dizem que sim e 20% que não, (tabela 35).

A avaliação é muito importante dando um retorno para os professores quanto ao seu desempenho, mas como a maioria dos professores veem a avaliação como uma forma negativa, ela se torna um processo apenas para formalização e não como forma de melhorar as atividades e atitudes dos profissionais. Assim é urgente mudar o sentido da avaliação com objetivo de desenvolvimento profissional e não como forma de punição.

Outra forma de avaliação seria as discussões com os alunos, através de reclamações e elogios, mas os docentes como a maioria das pessoas não são preparadas para receber críticas e assim torna-se difícil reverter essa situação sem um plano de trabalho que trata a questão, (tabelas 36-37).

3.7. Dificuldades e possibilidades da supervisão pedagógica: perspectiva dos participantes

Neste momento apresentaremos e analisaremos as opiniões de alguns professores participantes da nossa pesquisa, na resposta aberta do questionário, que aqui se relebra - Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitisse expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse. Assim, tivemos 6 professores e 1 gestor, participantes da pesquisa que expressaram suas opiniões:

"De maneira geral, os professores não aceitam as proposições pedagógicas em função da forma em que a abordagem é realizada, sempre em favorecimento ao aluno e nunca respeitando as dificuldades do professor. Além disso, também pelo comportamento e falas, julga-se pelos professores a inexperiência dos pedagogos no exercício da docência. Se houvesse um maior respeito dos pedagogos com os professores, esses poderiam ir para a sala de aula com os professores, não no sentido de avaliá-los, mas no sentido de aprenderem e de conhecerem os alunos com os quais trabalhamos". (Professor A).

Assim diante da opinião do Professor A, as dificuldades dos professores em trabalhar em equipe com a supervisão pedagógica está relacionada a vários fatores, entre eles a falta de definição das atividades da supervisão, pois não são discutidas as questões pedagógicas em relação às práticas dos professores e sim discussões entre o que é certo e o que é errado na relação professor e aluno. Além disso, o professor acredita que falta experiência da supervisão pedagógica na docência.

Diante disso, acreditamos que existem algumas possibilidades, onde a supervisão possa reverter esta situação. Primeiramente definindo junto à gestão do *Campus* a sua verdadeira função - Trabalhar em conjunto com os professores visando o desenvolvimento das práticas pedagógicas e dos professores de modo geral. Após a definição das funções construir em conjunto com os professores um projeto, traçando os objetivos, as metas e propostas a serem realizadas.

"O próprio modo como se organiza o sistema educacional, de maneira mais convencional (tradicional) que científica, não favorece o trabalho em equipe". (Professor B)

Em relação à dificuldade expressa pelo professor é importante que a supervisão não fique alienada ao trabalho tradicional e nem a forma de trabalho proposta pelos governantes. Uma das possibilidades seria ouvir os professores através de conversas informais, assim poderiam aprender juntos, e conseqüentemente encontrar a melhor maneira de trabalhar em equipa, pois um relacionamento se contrói com diálogos e entendimentos.

"Existe uma grande distância entre o núcleo pedagógico e a atividade docente. Parece-me que o núcleo pedagógico não compreende e compartilha os problemas vivenciados pelos professores, sobretudo, relacionados às limitações relacionadas à infraestrutura, acesso à participação em eventos e visitas técnicas, materiais didáticos para aulas práticas, etc. A atuação do núcleo pedagógico, a meu ver, atua mais como apoio ao setor de supervisão de alunos do nível médio, ocupando-se mais com questões comportamentais e conflituais que como profissionais para fomentar a melhoria do processo ensino-aprendizagem". (Professor C)

Há uma semelhança na opinião dos Professores C e A em relação às atividades da supervisão pedagógica. Eles acreditam que as ações da supervisão estão voltadas para o atendimento aos alunos e não para as práticas dos professores em sala de aula. Neste sentido também acreditamos que uma das possibilidades além da readequação das funções da supervisão pedagógica, seria à assessoria em relação ao material didático necessário para aulas práticas, assim como discutir com eles a necessidade de visitas técnicas, apoiando-os na realização, com isso além de aproximar dos docentes, estariam contribuindo para o processo ensino-aprendizagem e construindo um relacionamento entre esses atores.

"A supervisão pedagógica é vista como uma intervenção em favor do aluno. Não é como deveria ser vista: como uma forma de auxiliar o professor a melhorar a sua prática de ministrar aulas. As razões são várias para isto ocorrer, e entre elas está o desconhecimento do conteúdo ministrado. Outra crítica é que pedagogo não dá aulas. E hoje sabemos que cada turma varia em vários aspectos, tendo uma teoria capaz de dar conta dessa realidade. No momento da aula é que professor tem que perceber as nuances de cada turma e optar por decidir o que fazer. A supervisão tenta enquadrar em algum modelo de professor e um modelo de aluno. No IF temos alunos que vem da zona rural e zona urbana, só aí já temos uma enorme diferença de comportamento e atitudes desses alunos. E por aí vai, diferença de renda, de religião, formação dos pais, e a própria do aluno. É possível colocar tudo isso em único tipo de aluno? E professores com formações diversas"? (Professor D).

Sabemos que não é fácil trabalhar com as diferenças, assim entendemos que o problema maior do trabalho da supervisão pedagógica no contexto estudado é a falta de um projeto construído em equipa (Supervisão e professores), mas existem muitas possibilidades para que esse trabalho aconteça, entre elas podemos citar:

1. Conhecer o perfil dos alunos para ajudar o professor;
2. Definir junto ao professor o conteúdo ministrado de acordo com o projeto pedagógico;
3. Identificar junto ao professor, quais as suas dificuldades e tentar ajudá-lo a resolver;
4. Respeitar os limites e a individualidade de cada professor;
5. Enfim ajudar o professor diante de suas práticas em sala de aula.

"A maior parte dos professores acreditam que o NAP deveria entender mais as peculiaridades dentro da sala de aula. A teoria muitas vezes diverge da prática. Outro ponto é que o NAP, ao registrar determinada demanda ou reclamação de alunos, deve primeiramente conversar com o docente antes de apresentar uma resposta aos alunos. Quando o NAP apresenta uma determinada resposta aos alunos, antes de falar com os professores, reduz a autoridade do professor em sala", (Professor E).

Acreditamos que nenhum trabalho terá êxito se não conhecermos as pessoas com quem vamos relacionar, assim acreditamos que existem outras possibilidades da supervisão pedagógica como já falamos anteriormente, algumas delas seriam conhecer os alunos para ajudar os professores; saber ouvir os professores, entender o problema e juntos procurar a melhor maneira para resolver e nunca impor opiniões, assim o professor irá sentir que está sendo assessorado e com certeza irá aproximar da supervisão.

"A supervisão deve aprimorar suas práticas avaliativas e conceitos a serem avaliados. Nessa mudança de século temos uma mudança de valores e práticas sociais que impactam diretamente na criação de parâmetros e métodos

avaliativos. Creio que isso tornará o trabalho da supervisão mais efetivo e incentivador de atitudes educacionais”. (Professor F)

Uma das dificuldades da realização das atividades em equipa entre professores e supervisão pedagógica é a avaliação do trabalho docente. Sabemos que não é fácil a tarefa de avaliar pessoas, mas isso é possível se a supervisão pedagógica realizar uma avaliação visando contribuir para o desenvolvimento, tanto humano como profissional e não como uma forma de punição, assim como a supervisão pedagógica também precisa ser avaliada pelos professores e com isso eles poderão contribuir para o desenvolvimento de ambas as partes.

“Pelo que tenho acompanhado o percentual de professores que estão próximos da supervisão é auto e as dificuldades que temos enfrentado são pontuais com alguns nomes, tanto dos professores, como dos supervisores”. (Gestor A).

Às vezes existem professores que não expressam suas dificuldades por entender que não terão retorno, assim como acreditamos que existe um trabalho entre esses atores, mas o que pudemos deduzir é que as ações em equipa entre professores e supervisão pedagógica estão longe do desejado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos resultados obtidos no que se refere à interação da supervisão pedagógica em relação às práticas dos professores em sala de aula, 70% a 100% demonstram que somente às vezes essa prática é estabelecida. Assim, podemos concluir que não existe um projeto construído em equipa com os professores para a execução dessas atividades, o que se pode identificar aqui como uma dificuldade. As interações em supervisão pedagógica apenas acontecem quando há necessidades e demandas por parte dos professores e alunos, o que permite compreender que não é sistemática e que aparece como forma de remediar situações educativas e não de incentivar a sua melhoria contínua.

Esses resultados devem ser atribuídos à falta de um direcionamento e à indefinição das atribuições da supervisão pedagógica por parte da gestão do *campus*. As atribuições da supervisão com relação ao atendimento dos alunos referem-se às indisciplinas e à falta de aproveitamento escolar, sendo que isso deveria ser uma consequência do resultado do trabalho em equipa com os professores e não a responsabilidade do setor de supervisão pedagógica.

Outro fator que pode interferir é que o Instituto não tem políticas em relação à capacitação da supervisão pedagógica, deixando livre o direcionamento do trabalho exercido pelos atores do setor. Tal fato deixa transparecer mais uma dificuldade para o efetivo exercício da supervisão pedagógica. Observa-se também que os professores, ao iniciar sua vida profissional, não são acompanhados pelo departamento pedagógico de forma efetiva e de acordo com as políticas que deveriam existir na Instituição. Por não existir essas práticas através de projeto de assessoramento (interação, formação continuada e avaliação), os professores atuam de maneira independente dentro da sala de aula e somente quando acontece algo que eles não conseguem resolver sozinhos, se reúnem com a supervisão.

Quanto à influência das respostas dos questionários referente ao tempo de exercício no cargo de professor, podemos perceber que em relação à execução de um trabalho em equipa, os professores que têm menos de 6 anos na profissão

acreditam que esse trabalho é feito, mas 52% dos profissionais que têm mais de 6 anos no cargo acreditam que os professores trabalham apenas às vezes em equipa com a supervisão pedagógica. Em relação aos professores que tem mais de 10 anos no cargo, 39% não acreditam que esse trabalho aconteça. Na medida em que o tempo de trabalho no cargo de professor é maior, também aumenta a incerteza de um projeto em grupo com a supervisão pedagógica, mas a maioria acredita que às vezes esse projeto (atividades) acontece, mesmo que informalmente.

Com relação à formação continuada, às vezes os professores demonstram a necessidade de uma capacitação, apesar da metade dos professores que tem de 1 a 5 anos na profissão demonstrarem essa preocupação. Podemos observar também que metade dos professores (1 a 10 anos no cargo) que participou da pesquisa acredita que os professores atuam visando despertar no aluno a reflexão.

Professores e gestão concordam em 65,2 % que somente às vezes os professores buscam a formação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula. Os professores estão bem divididos no que se refere à aceitação de serem avaliados pela supervisão pedagógica, sendo que os docentes que têm mais de 10 anos no cargo estão mais conscientes da necessidade das avaliações.

De acordo com as opiniões dos participantes que se expressou de forma livre, a maioria acredita que o papel da supervisão não está bem definido e que as funções que ela exerce não estão diretamente relacionadas com as práticas dos docentes, e sim dos discentes. Eles acreditam também na falta de um direcionamento quanto aos aspectos pedagógicos, os conteúdos ministrados em sala de aula e a interação com os professores.

Assim, destacamos que um direcionamento no trabalho da supervisão pedagógica definindo as suas atribuições e a responsabilidade de cada um ajudarão esses profissionais a terem mais confiança e respeito perante os professores. Dessa forma o *Campus* - IF deverá definir seus objetivos e as metas que pretende alcançar com as práticas pedagógicas dos professores em sala de

aula e isso poderá acontecer por meio de um projeto ou plano de ação desenvolvido em equipa com os professores.

De acordo com os resultados obtidos, precisamos reformular a avaliação docente visando o crescimento do professor e, caso haja necessidade, a gestão deverá propor e incentivar os professores a participarem da formação continuada. As aulas deverão ser acompanhadas com o intuito de ajudar o professor da melhor maneira possível. Discutindo com o docente sobre o conteúdo ministrado e as dificuldades encontradas, o supervisor deverá ser um aliado sem impor suas ideias, mas ser capaz de apontar as deficiências e ajudar na busca de soluções.

O professor precisa também incentivar essa interação, procurando mais a supervisão através de questionamentos quanto à melhor forma de transmitir o conteúdo, dando liberdade para a supervisão de aproximar dele e juntos trabalhar para o desenvolvimento de ambas as partes.

A comunidade escolar (pais e alunos) também precisa ser ouvida, pois saber o que eles pensam e suas sugestões é uma atitude democrática e ajuda a instituição a melhorar suas ações.

Também podemos sugerir um trabalho que visa coibir atitudes que não sejam éticas e desrespeitosas com os colegas. Nesse sentido, a supervisão deve acompanhar essa problemática de forma eficaz, não permitindo no ambiente de trabalho tais atitudes.

Uma das melhores maneiras de se trabalhar em equipa é deixando o outro se expressar e aproveitar todas as suas potencialidades para juntos construírem o conhecimento e o saber.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Alarcão, I.(2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Alarcão, I. & Roldão, M. (2008). *Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Portugal: Edições pedagogo.

Alarcão, I. & Canha, B. (2013). *Supervisão e colaboração: uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. & Tavares, J. (2015). *Supervisão da Prática Pedagógica – Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem – 2ª edição*. Portugal: Editora Leya.

Alexander, K., Taggart, A. & Thorpe, S. (1996). A spring in their steps? Possibilities for professional renewal through sport education in Australian school sport. *Education and Society*, 1 (1), 22-46.

Araújo, A. & Silva, C. (2017). Introdução ensino médio integrado: uma formação humana, para uma sociedade mais humana. A. Araújo & C. Silva, (org) *Ensino médio integrado no Brasil: fundamentos, práticas e desafios*. (p.90)

Brito, S. (2015). Fundamentos da comunicação nas organizações. Estratégias competitivas: comunicação, inovação e liderança. Santos, C.M.R.G. (org).Bauru. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015. ISBN 978-85-99679-73-9.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação – Guia para auto aprendizagem (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.

Cordazzo, S. T. D., & Vieira, M. L. (2007). Brincadeiras e suas implicações nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento. *Pepsic*. Acedido em 20

de maio de 2017 em [www.revispsi.uerj.br/v7n1/artigos/pdf/v7n1a09,7\(1\),1-09](http://www.revispsi.uerj.br/v7n1/artigos/pdf/v7n1a09,7(1),1-09).

Dias, C. S., Cruz, J. F. A., & Danish, S. (2001). O desporto como contexto pra a aprendizagem e ensino de competências de vida: programas de intervenção para crianças e adolescentes. *Análises psicológicas*. Acedido em 10 de novembro de 2017 em http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&_sdt=0%2C5&q=Dias%C+%26+Danish%C+S.282001%29.19 (1), 15-170.

Ednir, M., Ceccon, C., Velzen, B., Emst, A., & Etekoven, S. (2006). *Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o curacao: um guia para gestores escolares*. Porto Alegre: Ardmmed.

Ferreira, N. (2012). *Supervisão educacional: uma reflexão crítica*. (16ª edição) Petrópolis: Editora Vozes.

Florczak, R. & Florczak, L. (2011). *A comunicação nas organizações educacionais*. Apresentada no encontro de comunicação marista: contribuições do ECOM. Porto Alegre: CMC.

Ferri, T. H. J., Benites, L. C. & Neto, S. S. (2015). O professor coordenador: encontros de trabalho coletivo e a formação continuada. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*. Acedido em 9 de março de 2017 em <http://revistaadmnae.estacio.br>, 136 (32), 22-41.

Gaspar, M. I., Seabra, F., & Neves, C. A. (2012). Supervisão pedagógica: significados e operacionalização. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. (12). Acedido em 20 de setembro de 2017 em http://www.fep.porto.ucp.pt/.../RPIE1202_asupervisao_pedagogica.

- Gatti, B. (2010). Formação de professores no Brasil: características e problemas. *Educação & Sociedade*, 31 (113), 135-137.
- Jesus, S. N. & Santos, J. C. V. (2004). Desenvolvimento profissional e motivação dos professores. *Educação: revista da faculdade de educação*. Porto Alegre – Brasil. Acedido em 17 de março de 2017 em <http://revistaeletronicas.pucrs.br/le/373/270>, 15 (6), 30.
- Kuenzer, A. Z. (2011). *A formação de professores para o ensino médio: velhos problemas, novos desafios*. Campinas: Ed. Soc. Acedido em 15 de julho de 2017 em <http://www.cedes.unicamp.br>, 116 (32), 667-688.
- Leal, A. B. & Henning, P. C. (2009). Do exame da supervisão ao auto exame dos professores: estratégias de regulação do trabalho docente na supervisão escolar. *Currículo sem fronteiras*. Acedido em 14 de agosto de 2017 em www.curriculossemfronteiras.org. 1 (9), 251.
- Maio, N. L., Silva, H. S. & Loureiro, A. (2010). A supervisão: funções e competências do supervisor. *EduSer: revista de educação*. 2 (1), 37-51.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*, 5ª edição, São Paulo: editora atlas S. A.
- Martins, M. T. M. C. & Forte, W. G. (2013). *A expressividade da comunicação oral e sua influência no meio corporativo*. Comunicação apresentada no VIII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação. Natal, Brasil.
- Medina, A. D. S. (2002). *Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Mitruilis, E. (2002). *Ensaio de inovação no ensino médio*. Cadernos de pesquisa. São Paulo. Acedido em 3 de maio de 2017 em

<http://www//dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000200009>, (116), 217-244.

Moreira, M. A. (2009). A avaliação do desempenho docente: perspectivas da supervisão pedagógica. In F. Vieira, et al., (Orgs.) *Pedagogia para o autonomia: reconstruir a esperança na educação: actas do Encontro do Grupo de trabalho-pedagogia para a Autonomia*. Braga: Universidade do Minho (CD-ROM), pp.241-258.

Moreira, M. A. (2011). Quebrando os silêncios das histórias únicas: As narrativas profissionais como contranarrativas na investigação e formação em supervisão. *Revista Brasileira de pesquisa sobre formação docente*. Belo Horizonte, 5 (5), 9-11.

Moreira, M. A. (2015). A supervisão pedagógica como prática de transformação: o lugar das narrativas profissionais. *Revista eletrônica de educação*. Acedido em 15 de maio de 2017 em <http://dex.doi.or/10.14244/198271991>, 9 (3), 48-63.

Moraes, N. C. & Felgar, J. A. S. (2013). A importância da gestão escolar democrática. *UNAR*, 3 (4), 135-147.

Polonia, A. C. & Dessen, M. A. (2005). Em busca de uma compreensão das relações entre família escola. *Psicologia escolar e educacional*, 9 (2), 303-312.

Papalia, D. E. & Feldman, R. D. (2013). *Desenvolvimento humano*, 12^a ed. Porto Alegre: Ardmmed.

- Quaglio, P. (2009). Gestão da educação e dialogicidade problematizadora. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 1 (25), 139-153.
- Ribeiro, D. (2000). A supervisão e o desenvolvimento da profissionalidade docente. In I. Alarcão (Org.), *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. pp. 89-94. Porto: Porto Editora.
- Ribeiro, D. & Moreira, M. A. (2007). Onde acaba o Eu e começamos Nós...diários colaborativos de supervisão e construção da identidade profissional. In R. Bizarro (Org.), *Eu e o Outro. Estudos multidisciplinares sobre identidade(s) e práticas interculturais*. Porto: Areal Editores, pp. 43-57.
- Roldão, M. C. (2012). Supervisão, conhecimento e melhoria – uma triangulação transformativa nas escolas? *Revista Portuguesa de investigação educacional*. (12), 7-28.
- Russo, M. H. & Azzi, R. G. (2010). *Gestão da escola e crenças docente de eficácia pessoal e coletiva*. Apresentada no I Congresso Ibero-Brasileiro de Política. Acedido em 28 de março de 2017 em www.anpae.org.br.
- Sá-Chaves, I. (2009). *Supervisão, complexidade e mediação*. “Variações do Olhar”. *Formação e mediação sócio-educativa: perspectivas teóricas e prática*, pp. 47-54.
- Santomé, J. T. (1996). *Políticas educativa, multiculturalismo e práticas culturais democráticas nas salas de aula*. Trabalho apresentado no XIX Reunião anual da ANPED, Caxambú, set. 1996. *Revista Brasileira de Educação*.

- Shulman, L. S. (2014). Knowledge and teaching Foundations of the New Reform, a *Harvard Educational Review*, 57 (1), 1-22.
- Soares, M. (2009). A supervisão pedagógica: uma leitura dos tempos. *Ozarfaxinars-Supervisão pedagógica*, Centro de formação de professores. Associação das escolas de Matosinho. Acedido em 15 de setembro de 2017 em www.cfaematosinhos.eu/supervisao%20pedagogica.pdf. (12).
- Thiollent, M. & Coletti, M. M. (2007). Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. *Acta Scientiarum*. 36 (2), 207-216.
- Tostes, S. (2013). Interações supervisor-professor: diálogos de proteção da face. *Revista Brasileira de Linguística aplicada*. 2 (1), 10-15.
- Wright, P. & Kallusk, Y.J. (2010). *Intervenciones com Jóvenes em Situación de Riesgo*. Comunicação apresentada no V Congresso Internacional YXXVI Nacional de E. Física, 20/01/2010. Barcelona, Espanha.
- Ventura, A. (2012). Avaliar professores: tarefa tão difícil quanto fundamental. *Revista abril*, São Paulo. Acedido em 9 de abril de 2017 em <http://veja.abril.com.br/educacao/avaliar-professores-tarefa-tao-dificilquanto-fundamental>.
- Vieira, F. & Moreira, M. A. (2011). *Supervisão e avaliação do profissional docente: para uma abordagem de transformação duradora*. Ministério da educação, conselho científico para avaliação de professores. Caderno do CCAP. Acedido em 5 de maio de 2017 em www.cedes.unicamp.br, 32 (116), 667-688.

DOCUMENTOS LEGAIS

Estatuto da Criança e do Adolescente. Art. 4^a, Título I, Das disposições preliminares. Previdência da República, Brasil 1990.

Lei 11892, Criação dos Institutos Federais, 29 de dezembro de 2008, Cap. I, Art. 2^o. Presidência da República, Brasil 2008.

Lei 9.394, LDB – Lei de diretrizes e base. Art. 3^o, Título I – da educação. Previdência da República, Brasil.

Lei nº: 11.741/2008, da modalidade que integra o ensino médio e educação profissional.

Parecer CNE/CP nº: 5/2005. Compete ao pedagogo. Previdência da República, Brasil, 2005.

Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica – PDE 2007 Assunto (s): Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica, SEB, Brasil.

ANEXO I

As tabelas abaixo indicam se há influência entre o ano que os professores concluíram seu curso de graduação e o tempo de exercício no cargo de professor/gestor em relação às opiniões obtidas no questionário:

Tabela 2 - Realização do trabalho em equipa com a supervisão pedagógica.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	0,0	0.0%
2000	50.00%	0,0	50.00%
2005	66.7%	0,0	33.3%
2010	33.3%	0,0	66.7%
2014	0,0	0.0	100.0%

Tabela 3 - Professores e supervisão pedagógica tem um projeto.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	0.0%	50.0%
2000	100.0%	0.0%	0.0%
2005	100.0%	0.0%	0.0%
2010	33.3%	0,0%	66.7%
2014	100.0%	0.0%	0.0%

Tabela 4 - As práticas pedagógicas.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	0.0%	50.0%
2000	50.0%	0.0%	50.0%
2005	66.7%	0.0%	33.3%
2010	3.3%	0,0%	66.7%
2014	100.0%	0.0%	0.0%

Tabela 5 - Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	50.0%	00.0%
2000	50.0%	00.0%	50.0%
2005	66.7%	00.0%	33.3%
2010	33.3%	00,0	66.7%
2014	00.0%	00.0%	100.0%

Tabela 6 - Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico?

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	00.0%	50.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%
2005	100,0%	00.0%	00.0%
2010	66.7%	00,0	33.3%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 7 - Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	00.0%	100.0%	00.0%
2005	100,0%	00.0%	00.0%
2010	100.0%	00,0%	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 8- Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	00.0%	50.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%
2005	66.7%%	00.0%	33.3%
2010	33.3%	00,0%	66.7%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 9 - Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	00.0%	50.0%	50.0%
2005	100.0%	00.0%	00.0%
2010	33.3%	00,0%	66.7%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 10 - Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipa proposta pela supervisão pedagógica.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	00.0%	100.0%	00.0%
2005	100.0%	00.0%	00.0%
2010	100.0%	00,0	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 11 - Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	00.0%	50.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%
2005	100.0%	00.0%	00.0%
2010	33.3%	33.3%	33.3%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 12 - Os professores demonstram necessidade de aprender e desenvolver.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	50.0%	00.0%	50.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%
2005	66.7%	00.0%	33.3%
2010	100.0%	00.0%	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 13 - Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	50.0%	00.0%	50.0%
2005	100.0%	00.0%	00.0%
2010	33.3%	66.7%	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 14 - Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%

2005	33.3%	33.3%	33.3%
2010	100.0%	00.0%	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 15 - Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	00.0%	00.0%	100.0%
2005	33.3%	33.3%	33.3%
2010	33.3%	33.3%	33.3%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 16 - Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	00.0%	00.0%	100.0%
2005	00.0%	50.0%	50.0%
2010	33.3%	66.7%	00.0%
2014	100.0%	00.0%	00.0%

Tabela 17 - Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	100.0%	00.0%	00.0%
2005	100.0%	00.0%	00.0%
2010	66.7%	00.0%	33.3%
2014	00.0%	100.0%	00.0%

Tabela 18- Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.

ANO	ÀS VEZES	NÃO	SIM
1984	100.0%	00.0%	00.0%
2000	50.0%	00.0%	50.0%
2005	66.7%	00.0%	33.3%
2010	00.0%	00.0%	100.0%
2014	00.0%	100.0%	00.0%

ANEXO II

As tabelas abaixo indicam se há influência entre o ano que os professores concluíram seu curso de graduação e o tempo de exercício no cargo de professor/gestor em relação às opiniões obtidas no questionário:

Tabela 19 - Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	33.3%	66.7%	0.00
06 a 10 anos	52,9%	35.3%	11.8%
Acima de 10 anos	52.2%	8.7%	39.1%

Tabela 20 - Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	83.3%	16.7%	0.00
06 a 10 anos	58.8%	17.6%	23.5%
Acima de 10 anos	34.8%	21.7%	43.5%

Tabela 21 - As práticas pedagógicas visam despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	50.0%	50.0%	00.0%
06 a 10 anos	41.2%	47.1%	11.8%
Acima de 10 anos	56.5%	43.5%	00.0%

Tabela 22 – Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	16.7%	83.3%	00.0%
06 a 10 anos	41.2%	47.1%	11.8%

Acima de 10 anos	60.9%	30.4%	8.7%
------------------	-------	-------	------

Tabela 23 - Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	50.0%	50.0%	00.0%
06 a 10 anos	82.4%	17.6%	00.0%
Acima de 10 anos	56.5%	43.5%	00.0%

Tabela 24 - Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	83.3%	16.7%	00.0%
06 a 10 anos	82.4%	00.0%	17.6%
Acima de 10 anos	87.0%	4.3%	10.9%

Tabela 25 - Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.

Tempo no cargo	Às vezes	Sim	Não
01 a 05 anos	66.7%	33.3%	00.0%
06 a 10 anos	52.9%	47.1%	00.0%
Acima de 10 anos	69.6%	37.0%	00.0%

Tabela 26 - Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	83.3%	16.7%	0.0%
06 a 10 anos	52.9%	23.5%	23.5%
Acima de 10 anos	65.2%	8.7%	26.1%

Tabela 27 - Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipa proposta pela supervisão pedagógica.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	83.3%	16.7%	00.0%
06 a 10 anos	70.6%	23.5%	5.9%
Acima de 10 anos	82.6%	4.3%	13.0%

Tabela 28 - Professores buscam a formação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	83.3%	00.0%	16.7%
06 a 10 anos	70.6%	11.8%	17.6%
Acima de 10 anos	56.5%	4.3%	39.1%

Tabela 29 - Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	50.0%	0.0%	50.0%
06 a 10 anos	52.9%	17.6%	29.4%
Acima de 10 anos	65.2%	4.3%	30.4%

Tabela 30 - Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.

Tempo o cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	50.0%	33.3%	16.7%
06 a 10 anos	50.0%	33.3%	16.7%
Acima de 10 anos	47.1%	41.2%	11.8%

Tabela 31 - Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	100.0%	0.0%	0.0%
06 a 10 anos	64.7%	23.5%	11.8%
Acima de 10 anos	78.3%	17.4%	4.3%

Tabela 32 - Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.

Tempo no cargo	Às vezes	Não	Sim
01 a 05 anos	33.3%	16.7%	50.0%
06 a 10 anos	41.2%	35.3%	23.5%
Acima de 10 anos	43.5%	30.4%	26.1%

Tabela 33 - Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.

Tempo no cargo	ÀS VEZES	NÃO	SIM
01 a 05 anos	50.0%	33.3%	16.7%
06 a 10 anos	47.1%	29.4%	23.5%
Acima de 10 anos	47.8%	30.4%	21.7%

Tabela 34 - Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.

Tempo no cargo	ÀS VEZES	NÃO	SIM
01 a 05 anos	58.8%	23.5%	17.6%
06 a 10 anos	60.9%	21.7%	17.4%
Acima de 10 anos	58.7%	23.9%	17.4%

Tabela 35 - Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.

Tempo no cargo	ÀS VEZES	NÃO	SIM
01 a 05 anos	83.3%	16.7%	0.0%
06 a 10 anos	47.1%	0.0%	52.9%
Acima de 10 anos	65.2%	8.7%	26.1%

ANEXO III

As tabelas abaixo indicam se professores e gestão pedagógica tem a mesma opinião em relação às perguntas abaixo:

Tabela 36 - Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipa visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário?

Atuação na docência		Cargo		Total	
		Gestão	Professor		
Respostas	ÀS VEZES	Contagem	3 _a	20 _a	23
		% em Cargo	50.0%	50.0%	50.0%
	NÃO	Contagem	0 _a	4 _a	4
		% em Cargo	0.0%	10.0%	8.7%
	SIM	Contagem	3 _a	16 _a	19
		% em Cargo	50.0%	40.0%	41.3%
Total		Contagem	6	40	46
		% em Cargo	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 37 - Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.

Interação na docência		Cargo		Total	
		Gestão	Professor		
Respostas	ÀS VEZES	Contagem	6 _a	23 _b	29
		% em Cargo	100.0%	57.5%	63.0%
	NÃO	Contagem	0 _a	7 _a	7
		% em Cargo	0.0%	17.5%	15.2%
	SIM	Contagem	0 _a	10 _a	10
		% em Cargo	0.0%	25.0%	21.7%
Total		Contagem	6	40	46
		% em Cargo	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 38 – Os professores buscam a formação continuada.

Formação continuada			Cargo		Total
			Gestão	Professor	
Respostas	ÀS VEZES	Contagem	6 _a	24 _a	30
		% em Cargo	100.0%	60.0%	65.2%
	NÃO	Contagem	0 _a	3 _a	3
		% em Cargo	0.0%	7.5%	6.5%
	SIM	Contagem	0 _a	13 _a	13
		% em Cargo	0.0%	32.5%	28.3%
Total		Contagem	6	40	46
		% em Cargo	100.0%	100.0%	100.0%

ANEXO IV
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Letras

Em que ano terminou o curso superior? 2010

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos (x) 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

2. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.	x		
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.		x	
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.	x		

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.	x		
---	---	--	--

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.		x	
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.		x	
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.		x	
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.	x		
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.		x	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.	x		
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.		x	
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.			x
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.			

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.			x
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.			x
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.		x	
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.	x		

3. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

A supervisão deve aprimorar suas práticas avaliativas e conceitos a serem avaliados. Nessa mudança de século temos uma mudança de valores e práticas sociais que impactam na criação e parâmetros de práticas avaliativas. Creio que isso tornará o trabalho da supervisão mais efetivo e incentivar das práticas educacionais.

ANEXO V
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

4. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Engenheiro Agrícola

Em que ano terminou o curso superior? 2009

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos (x) 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

5. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.		x	
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.		x	
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.	x		

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.	x		
---	---	--	--

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

5.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.		x	
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.	x		
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.	x		
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.		x	
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.			x

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.	x		
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.	x		
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.	x		
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.		x	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.	x		
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.		x	
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.		x	
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.		x	

6. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

A maior parte dos professores acreditam que o NAP deveria entender mais as peculiaridades dentro da sala de aula. A teoria muitas vezes diverge da prática. Outro ponto é que o NAP, ao registrar determinada demanda ou reclamação de alunos, deve primeiramente conversar com o docente antes de apresentar uma resposta aos alunos. Quando o NAP apresenta uma determinada resposta aos alunos, antes de falar com os professores, reduz a autoridade do professor em sala.

ANEXO VI
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

7. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Educação Física

Em que ano terminou o curso superior? 1984

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos () 06 a 10 anos () acima de 10 anos (x)

8. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.		x	
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.	x		
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.		x	

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.		X	
---	--	---	--

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

8.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.	X		
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.		X	
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.	X		
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.		X	
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.		X	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.		X	
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.		X	
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.		X	
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.		X	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.		X	
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.		X	
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.		X	
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.		X	

9. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

Pelo que tenho acompanhado o percentual de professores que estão próximos da supervisão é auto e as dificuldades que temos enfrentado são pontuais com alguns nomes, tanto dos professores, como dos supervisores.

ANEXO VII
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

10. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Engenheiro Eletricista

Em que ano terminou o curso superior? 2007

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos (x) 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

11. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.		x	
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.		x	
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.			x

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.	x		x
---	---	--	---

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

11.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.		x	
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.		x	
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.	x		
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.		x	
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.			x

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.		x	
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.			x
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.			x
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.		x	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.		x	
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.			x
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.			x
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.			x

12. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

A supervisão pedagógica é vista como uma intervenção em favor do aluno. Não é como deveria ser vista: como uma forma de auxiliar o professor a melhorar a sua prática de ministrar aulas. As razões são várias para isto ocorrer, e entre elas está o desconhecimento do conteúdo ministrado. Outra crítica é que pedagogo não dá aulas. E hoje sabemos que cada turma varia em vários aspectos, tendo uma teoria capaz de dar conta dessa realidade. No momento da aula é que professor tem que perceber as nuances de cada turma e optar por decidir o que fazer. A supervisão tenta enquadrar em algum modelo de professor e um modelo de aluno. No IF temos alunos que vem da zona rural e zona urbana, só aí já temos uma enorme diferença de comportamento e atitudes desses alunos. E por aí vai, diferença de renda, de religião, formação dos pais, e a própria do aluno. É possível colocar tudo isso em único tipo de aluno? E professores com formações diversas.

ANEXO VIII
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

13. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Tecnóloga em laticínios

Em que ano terminou o curso superior? 1.988

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos (x) 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

14. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.			x
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.		x	
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.		x	

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.	x		
---	---	--	--

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

14.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.		x	
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.		x	
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.		x	
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.			x
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.		x	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.		x	
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.			x
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.			x
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.		x	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.			x
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.	x		
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.		x	
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.		x	

15. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

Existe uma grande distância entre o núcleo pedagógico e a atividade docente. Parece-me que o núcleo pedagógico não compreende e compartilha os problemas vivenciados pelos professores, sobretudo, relacionados às limitações relacionadas à infra-estrutura, acesso à participação em eventos e visitas técnicas, materiais didáticos para aulas práticas, etc. A atuação do núcleo pedagógico, a meu ver, atua mais como apoio ao setor de supervisão de alunos do nível médio, ocupando-se mais com questões comportamentais e conflituais que como profissionais para fomentar a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

ANEXO VIX
QUESTIONÁRIO

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico do Campus Uberlândia e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Prof.^a Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

16. Perfil do entrevistado (a):

Qual sua formação? Engenharia Mecânica

Em que ano terminou o curso superior? 2003

Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos (x) 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

17. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.	x	x	
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.		x	
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.		x	

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.		X	
---	--	---	--

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

17.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.		X	
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.		X	
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.		X	
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.		X	
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.		X	

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.		X	
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.		X	
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.		X	
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.			

1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não; 4 - nunca.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.			
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.			X
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.		X	
Quando existe alguma reclamação de alunos os professores procuram melhorar suas ações.		X	

18. Caso as propostas de resposta anteriores não lhe permitissem expressar todas as suas opiniões sobre a Supervisão, solicita-se que, de forma livre, o justificasse.

O próprio modo como se organiza o sistema educacional, de maneira mais convencional (tradicional) que científica, não favorece o trabalho em equipe.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO SUBMETIDO AOS GESTORES E PROFESSORES

Nota introdutória

Este questionário dirige-se ao Supervisor Pedagógico, diretor geral, coordenador de ensino (gestão) e professores do Campus - IF e inscreve-se num estudo em Educação na especialidade em Administração das Organizações Educativas. O questionário tem como objetivos recolher as percepções do papel do supervisor pedagógico sobre: a prática dos professores na sua escola; as características da interação com os professores; as concepções de formação continuada pela supervisão e as concepções do papel da supervisão na avaliação do desempenho docente. Os dados recolhidos, por questionário, destinam-se à compreensão das percepções da supervisão pedagógica inquirida, no contexto deste estudo, visando o seu enriquecimento.

No cumprimento das questões de natureza ética e de rigor da investigação, assegura-se o anonimato dos respondentes e os dados obtidos na entrevista serão utilizados exclusivamente neste estudo.

Mestranda: Maria Aparecida de Lima

Orientadora: Professora Doutora Deolinda Ribeiro

Muito obrigada pela sua colaboração.

19. Perfil do entrevistado (a):

1.1. Qual sua formação? _____

1.2. Em que ano terminou o curso superior? _____

1.3. Tempo de exercício no cargo de supervisão pedagógica:

01 a 05 anos () 06 a 10 anos () acima de 10 anos ()

20. Marque a sua opinião com um x em cada item proposto:

2.1. 1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não.

2.1. ATUAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Professores e supervisão pedagógica trabalham em equipe visando o desenvolvimento com qualidade das práticas pedagógicas em sala de aula quando necessário.			
Professores e supervisão pedagógica tem um projeto com objetivos voltados para melhorar as práticas pedagógicas visando uma educação de qualidade.			
As práticas pedagógicas visa despertar no aluno a reflexão com novas racionalidades.			

Supervisão pedagógica e corpo docente visam o seu desenvolvimento profissional e estão conscientes de que são eternos aprendizes.			
---	--	--	--

2.2. 1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não.

20.2. INTERAÇÃO NA DOCÊNCIA	1	2	3
Os professores respeitam e se relacionam bem com os alunos, os colegas e com o supervisor pedagógico.			
Os professores buscam ajuda da supervisão pedagógica.			
Os professores têm atitudes éticas em relação ao trabalho e ao comportamento para com os colegas.			
Existem muitas reclamações por parte de alunos em relação às práticas dos professores em sala de aula.			
Os professores aceitam de forma satisfatória o trabalho em equipe proposta pela supervisão pedagógica.			

20.3. 1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não.

2.3. FORMAÇÃO CONTINUADA	1	2	3
Os professores buscam a educação continuada para o desenvolvimento de suas práticas em salas de aula.			
Os professores demonstram necessidade de estar sempre aprendendo e se desenvolvendo.			
Os professores que não possuem licenciatura já procuraram a supervisão para se capacitarem.			
Os professores veem com bons olhos as sugestões propostas pela supervisão.			

20.4. 1 - sim; 2 - às vezes; 3 - não.

2.4. PROFESSORES E AVALIAÇÃO	1	2	3
Os professores aceitam ser avaliados pela supervisão pedagógica.			
Os professores aceitam que o supervisor pedagógico assista às suas aulas.			
Os professores veem a avaliação como uma forma de ajuda ao seu desenvolvimento profissional.			

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “A Prática da supervisão pedagógica nos cursos técnicos integrados ao ensino médio: dificuldades e desafios”, sob a responsabilidade da pesquisadora Maria Aparecida de Lima. Nesta pesquisa verificaremos: A atuação da supervisão pedagógica nas práticas dos professores em sala de aula, a interação professor e supervisão pedagógica, a educação continuada dos atores envolvidos no ensino-aprendizagem e a avaliação docente. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora Maria Aparecida de Lima. Após o Termo de Consentimento for assinado, entregarei em mãos o questionário para o (a) educador (a) responder, com prazo de devolução de dois dias (02). Na sua participação, você terá que responder um questionário (pergunta e resposta), o qual pretende apontar a percepção do educador sobre a atuação da supervisão pedagógica diante das práticas pedagógicas do professor em sala de aula. O objetivo do questionário é compreender as dificuldades encontradas por professores e supervisão pedagógica diante da realização de um trabalho em equipa. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa. Os riscos consistem em: No entendimento do questionário, causar dúvida, insegurança, desconforto e constrangimento. Afirmo que os seus dados estarão sob total sigilo (particular), acessível a qualquer solicitação do (a) entrevistado (a). Pode haver riscos da identificação do participante, por isso tomaremos algumas medidas para evitar esse constrangimento, como: o questionário será entregue individualmente em mãos. Comprometo em abrir os questionários somente em minha casa, para evitar que outras pessoas vejam os questionários e em momento algum citarei o nome de qualquer participante ou mencionarei por escrito em nenhum documento. Os riscos mencionados não causarão nenhum ônus ao SUS e o pesquisador principal assume qualquer contratempo a respeito

do questionário. O método adotado será por questionário: As perguntas serão de múltipla escolha. Haverá apenas uma pergunta aberta caso você queira manifestar alguma questão que não esteja expressa no questionário. Usaremos o método quantitativo e interpretativo para análise e discussão, tendo em vista abordar o objetivo principal do tema da dissertação. Os benefícios serão: O entendimento sobre a prática da supervisão pedagógica diante das dificuldades de interação entre professor e supervisão pedagógica em realizar um trabalho em equipe. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados, devendo o pesquisador responsável devolver-lhe o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por você. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: (Eu, Maria Aparecida de Lima, Endereço: Av. Iguaçu, número 1.232 - Bairro: Nossa Senhora das Graças - CEP: 38.402.024 - Uberlândia/MG), Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia,.....de de 2017.

Assinatura do (s) pesquisador (es).

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa