

A ESCOLA SUPERVISIVA

Orquídea Gomes*

RESUMO

A escola supervisiva tem de repensar as suas práticas pedagógicas e alterá-las para que os alunos se sintam indivíduos capazes de serem autónomos na sua complexa tarefa de aprender. A consciencialização da importância da supervisão é uma meta a atingir, bem como o papel que o professor tem em todo o processo.

PALAVRAS-CHAVE

Aluno, Escola, Supervisão, Escola Supervisiva e Professor.

ABSTRACT

A escola supervisiva tem de repensar as suas práticas pedagógicas e alterá-las para que os alunos se sintam indivíduos capazes de serem autónomos na sua complexa tarefa de aprender. A consciencialização da importância da supervisão é uma meta a atingir, bem como o papel que o professor tem em todo o processo.

KEYWORDS

Supervision, Supervised School, School, Student, and Teacher.

I. INTRODUÇÃO

De olhos postos num futuro incógnito, a supervisão atravessa uma nova fase de mudança. Não é a primeira e não será a última vez que, das dificuldades e das transformações, nascem novas oportunidades e alterações. É tempo de acompanhar as

* Doutoranda da Universidade Lusófona. Doutoramento em Educação. Orientada pela Prof. Dr^a Maria José Sá-Correia.

novas ideologias, corrigir erros, rever prioridades, reinventar fórmulas, superar problemas e evoluir. Com perseverança e tenacidade, a supervisão já deu provas de conseguir mudar quando quis e foi necessário. Alterou hábitos e culturas educativas, procurou soluções, inventou novas formas. É mais fácil deixarmo-nos abalar pelo desânimo causado pela insatisfação e relutância de mudar (causados por relatórios, estudos, novas políticas ou opiniões) do que, numa primeira análise, tentarmos contrariar costumes enraizados.

II. SUPERVISÃO: CONCEITO

A supervisão está presente no nosso quotidiano profissional e faz parte da nossa prática pedagógica. É um processo de aprendizagem e desenvolvimento, não só na actividade lectiva, como também na coordenação e organização de práticas, na troca de saberes entre colegas da mesma área disciplinar ou de áreas curriculares diferentes – por exemplo, nas reuniões de Departamento, de Conselho Pedagógico, de Área Disciplinar, de Equipas Educativas, na Formação Inicial e Contínua...

Cada vez mais a investigação em educação se direcciona para as práticas efectivas. Os investigadores procuram novas linhas, no sentido de mudar práticas, abordagens e responder a novas exigências. É fundamental que o professor, enquanto supervisor, se preocupe com processos de ensino e aprendizagem, posturas e tomadas de posição na sala de aula. A tomada de consciência do professor reflecte-se na sua atitude diante os alunos, na sua função na sala de aula. Assim, a relação entre professor e alunos será tão mais beneficiada quanto mais (Afonso, 2000, p.93): *“se possam orientar actividades que tenham em conta as suas necessidades, os seus interesses, as suas representações.”*. Por sua vez, Arends (2008, p.504) afirma:

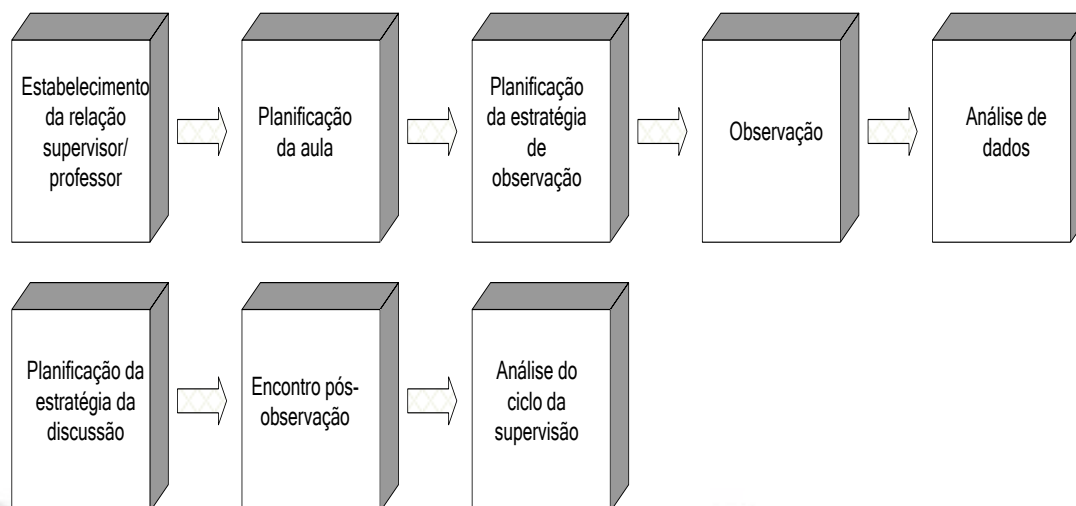
A mudança de papel nem sempre é fácil ao professor, pois acostumado a oferecer um conteúdo por ele dominado, poderá demonstrar uma certa insegurança para operar o computador, diante de uma língua estrangeira ou de uma nova informação na rede.

Na década de oitenta do século passado, o conceito de supervisão deixa de ser entendido apenas em sentido estrito, isto é, passa a ser mais do que a supervisão pedagógica. Alarga os seus horizontes para além da sala de aula, da formação inicial de professores e da avaliação de desempenho. Entendia-se a supervisão como um modo de

trabalhar com professores ou alunos, organizar materiais e que tenham como objectivo a sala de aula. (Cogan, 1973; Beach & Reinhartz, 1989)

O processo de supervisão ocorria da seguinte forma:

FIGURA I: Fases do ciclo da supervisão, segundo Cogan (1973)



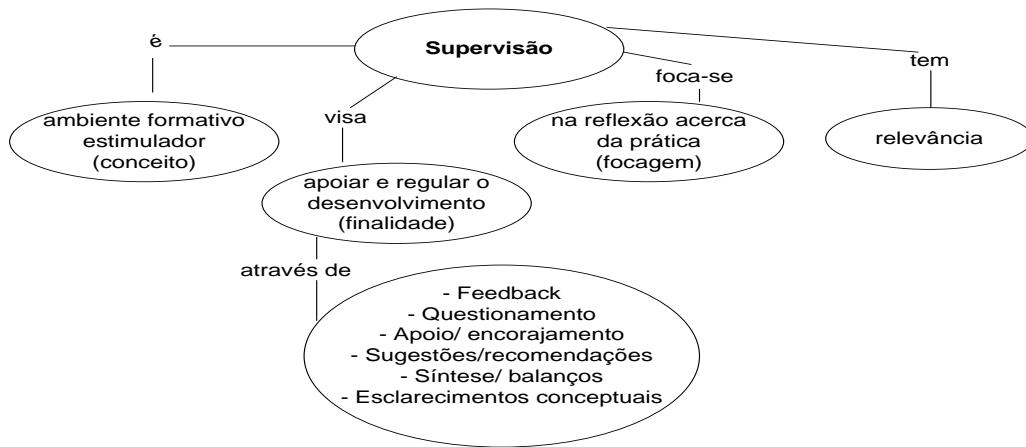
FONTE: Alarcão (2008, p.27)

Mas a supervisão é também a escola, a comunidade educativa, as estruturas educativas, A supervisão é uma actuação de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e de experimentação e não como muitos receiam, um policiamento de professores ou de alunos (Vieira, 1993; Rasco, 1999). O seu objectivo deve ser a cooperação com os professores e não o julgamento sobre as suas competências ou o seu trabalho. (Hoy, 1986)

Na opinião de Sá-Chaves (2000, p.75), a supervisão é “*entendida como um processo de aprendizagem e de desenvolvimento do formando e do supervisor, podendo de acordo com a natureza da interacção criada, ser facilitado ou inibido.*”

Ainda mais abrangentemente, a supervisão inclui a avaliação dos professores, o desenvolvimento de programas e/ ou projectos, a função de liderança, a participação e o apoio aos variados elementos da comunidade educativa, o diagnóstico e a resolução de problemas, a gestão financeira, a regulamentação dos procedimentos disciplinares e segurança escolar, a organização de actividades extra-curriculares, as relações profissionais e a formação continua de pessoal docente e discente, (Alarcão, 2001; Oliveira, 2001; Oliveira – Formosinho, 2002b; Wiles & Bondi, 2000).

FIGURAI: Concepções e práticas de supervisão



FONTE: Alarcão (2008, p.53)

III. SUPERVISOR: PAPEL E PERFIL

Hoje em dia, existem novas tendências supervisivas que atribuem ao supervisor a função de líder de comunidades aprendentes. Consideram que *“tomou-se consciência de que o desenvolvimento humano, individual e colectivo, é a pedra de toque para o desenvolvimento organizacional”* (Alarcão & Tavares, 2007, p.153), sendo imperativo redefinir a supervisão e as funções do supervisor.

A supervisão é aplicada ao docente e também se reflecte nos projectos que visam a melhoria da aprendizagem, por exemplo, de alunos e professores. Uma melhoria e/ ou mudança implica que haja confrontação, significando que o educador se exponha, o que não é muito frequente na nossa cultura educativa e formativa. Mas se queremos promover a reflexão crítica sobre a aprendizagem dos nossos alunos, teremos de nos expor perante eles, os encarregados de educação e os restantes colegas. A propósito Sá-Chaves (2000, p.75) refere:

(...) o supervisor deve procurar estar atento às necessidades formativas, às motivações, às capacidades e competências profissionais do formando, por forma a adequar a sua intervenção e comunicação, ajudando-o a progredir e a aceder a um saber, a um saber fazer e a um saber ser, necessários a uma intervenção contextualizada e que só é possível através de um saber pensar consciente, situado, partilhado.

Mesmo entendida em sentido lato, a supervisão pode ser autónoma ou colaborativa. A primeira, deve ser aquela que todo o docente aplica a si próprio, a que produz opções reflectidas e leva a um crescimento enquanto profissional, permitindo a tomada de decisões e conseqüentes acções; a segunda, a que dá origem à figura do supervisor, já que a supervisão deve reflectir relações dinâmicas de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Numa visão mais simplista, o supervisor é aquele que tem experiência de ensino, é perspicaz, sensato e demonstra perseverança. Tem de ser capaz de dinamizar, incentivar e preparar novas práticas educativas; privilegiar a investigação – acção; acompanhar, formar e interagir com todos os agentes educativos; colaborar em projectos e avaliações institucionais; contribuir para a resolução de problemas da sua instituição. (Alarcão, 2007).

Glickman (1985) refere o supervisor como alguém que está atento, esclarece, encoraja, serve de exemplo, opina, negocia, orienta, condiciona, ajuda na resolução de situações surgidas e estabelece prioridades e critérios.

O supervisor passa a ser educador – investigador e educando – investigador. Deixa de ser o “*bom*” supervisor para ser supervisor eficaz. Palavras como “*formação*” e “*mudança*” pressupõem alterações, melhoramento e alargamento dos horizontes. Mas a modificação tem de ser efectivada.

O papel do supervisor é de extrema importância. Tendo em conta as variadíssimas alterações inerentes ao processo de aprendizagem do aluno/formando, a existência de alguém que acompanhe tal processo é um factor determinante. Citando Oliveira-Formosinho (2002a, p.73):

Reconhecendo a complexidade da sala de aula, o trabalho dos professores é visto como algo que ultrapassa o conhecimento do conteúdo. Os professores devem constantemente reagir à mudança do cenário da sala de aula, baseando as suas decisões em práticas pedagógicas de eficácia comprovada que aumentem a probabilidade de o aluno aprender.

O supervisor surge como alguém que conduz, avalia e aconselha. É, inclusivé, um suporte no que toca aos aspectos emocionais. O seu papel é tal, que o supervisando o reconhece como sendo a “peça” fundamental para o desenvolvimento das suas competências, conhecimentos e atitudes. Alarcão (2008, p.72) reforça esta ideia

conceptualizando o supervisor como “*humanista, crítico – reflexivo, investigador das suas próprias práticas*”. Wallace (1994, p.116) defende que:

a more collaborative approach is likely to improve the affective relationship between supervisor and trainee; also, through such an approach, the supervisor can hope to foster the conditions for reflective practice and the longer-term professional development of the trainee.

Estratégias pouco concisas, modelos de formação ineficazes, parca definição de objectivos, currículos desadequados e pouca acessibilidade a eficazes instrumentos de trabalho, levam a uma situação de frustração por parte dos profissionais de ensino, o que se reflecte no processo de supervisão, no supervisor e, conseqüentemente, no supervisando. É premente a abordagem reflexiva, para que haja uma melhoria do processo de supervisão e desenvolvimento profissional.

Elevar a capacidade de trabalho de um profissional do ensino é, não só valorizar as aprendizagens, como também melhorar as práticas pedagógicas. Destacar propostas, comentários, considerações são factores que originam uma perseverança mais válida e que leva a práticas pedagógicas significativas de avaliação e supervisão.

Sá-Correia (1996) foca três aspectos essenciais para uma supervisão mais crítica:

- a) mudança de atitudes e representações dos supervisores e supervisandos, nomeadamente, na explicitação de teoria e conteúdos e reflexão crítica sobre as práticas;
- b) desenvolvimento pessoal e profissional do supervisor relativamente a conhecimentos, capacidade de reflexão e colaboração com os outros;
- c) alterações dos supervisandos no que diz respeito a atitudes, fontes de saber e estratégias de aprendizagem.

a) Mas a mudança implica entendimento da mesma. É necessário perceber como inovar e criar novas estratégias, pois não podemos esquecer que, se por um lado, a cultura de mudança precisa de ser dinâmica, por outro, deve ser criativa. (Fullan, 2007). Entenda-se o processo de mudança como um procedimento em que: “ *the goal is to develop a greater feel for leading complex change, to develop a mind-set and action set that are constantly cultivated and refined. There are no shortcuts*”. (Idem, p. 171)

b) O supervisor, que faz parte de uma escola reflexiva, tem de ser capaz de dinamizar comunidades educativas, privilegiar a resolução de problemas específicos da

escola numa vertente de aprendizagem, integrar e formar os novos elementos educativos, incentivar a auto e hetero supervisão, colaborar no Projecto Educativo de Escola, criar e colaborar nos momentos de auto e hetero avaliação, bem como aprender com os resultados obtidos. (Alarcão, 2007).

c) Através das situações práticas, o supervisando é capaz de reflectir, adaptar e ajustar, tornando-se mais versátil para enfrentar as novas e diferentes situações surgidas. Ribeiro (2001, pp.93-94) afirma:

(...) a valorização do saber experimental de cada um para a construção de novos saberes e a valorização dos contextos sociais e dos espaços de formação (...) a (re) descoberta das potencialidades de investigar na acção e o exercício da reflexão crítica sobre as práticas que fomentam a inovação e a (re) construção das acções e, conseqüentemente, a construção de uma identidade profissional.

IV. ESCOLA SUPERVISIVA

As escolas enquanto instituições têm, também, de serem supervisivas. Baseiam-se, para além da legislação imposta, em documentos dinâmicos: Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno, Projecto Educativo,

Esses documentos devem conter em si os elementos que permitam dar à Escola um sentido de unidade, em que os elementos da comunidade educativa se revejam, fazendo com que a acção educativa, num determinado momento temporal, se oriente para a persecução dessas finalidades.

A *escola supervisiva* tem como objectivo promover o trabalho de equipa; centrar a sua acção educativa na aprendizagem dos alunos e dos professores; promover a coordenação do processo de ensino e a harmonização das mensagens socializantes; procurar facilitar a articulação horizontal e vertical dos conteúdos e a integração dos saberes; adequar estratégias de ensino às características dos alunos e professores explorando as suas motivações e interesses.

E de que precisa a *escola supervisiva*? Precisa de atitudes de colaboração, cooperação e compromisso, como alicerces de uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa. Depende da capacidade de todos para

ultrapassar constrangimentos, mobilizar recursos e vontades, congregar esforços e aceitar desafios.

A *escola supervisiva* deve: proporcionar um ambiente favorável à educação destinada à aprendizagem e na qual alunos e professores possam construir os seus conhecimentos de acordo com estilos individuais de aprendizagem; garantir actividades pedagógicas inovadoras e desenvolver, nos alunos e professores, a capacidade de pensar e expressar-se com clareza; solucionar problemas e tomar decisões com responsabilidade.

Para que possa cumprir as metas a que se propõe, a *escola supervisiva* deve seguir uma cultura de diversidade e de participação em projectos que conduzam à formação dos diferentes elementos que constituem a comunidade educativa. Para tal deve:

- a) promover o desenvolvimento global de competências para que haja uma maior autonomia dos alunos;
- b) promover o sucesso educativo;
- c) aumentar a utilização das novas tecnologias no processo de ensino – aprendizagem;
- d) aumentar a qualidade das práticas educativas e organizacionais;
- e) promover actividades culturais, desportivas e artísticas para que a formação dos alunos tenha um aspecto global;
- f) promover a educação para a saúde e para a defesa do ambiente;
- g) melhorar a qualidade do desempenho de professores e pessoal não docente;
- h) fomentar a relação entre a *Escola* e a *Família* fazendo com que haja um maior envolvimento e participação dos Encarregados de Educação;
- i) solicitar uma maior relação e colaboração dos diferentes elementos da comunidade educativa;

V. CONCLUSÃO

Todas as escolas têm características e potencialidades únicas e próprias. Terão de ser capazes de as utilizar e explorar, de forma a tornar o processo de ensino –

aprendizagem válido e efectivo. A supervisão é, sem qualquer dúvida, uma maneira de o fazer e de tornar as escolas eficazes.

Um processo supervisivo aplicado aos supervisores, consegue inferir, mudar atitudes e promover novas ou diferentes características nos vários intervenientes do processo educativo. É a base do sentimento reflexivo.

Como menciona Alarcão (2008, p.64):

A qualidade da supervisão (...) está relacionada com a capacidade para gerar dinâmicas e processos de crescimento profissionais centrados nos próprios alunos, operacionalizados através de uma atitude reflexiva, questionadora e analítica da acção docente, perspectivada como fonte de conhecimento, devidamente sustentada pelo conhecimento teórico em cada aluno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, M.; Lemos, V. & Ruivo, J. (2000). *O que é um Bom Professor de Matemática*. Educare-Educere, 4, pp.79-97.

Alarcão, I. & Roldão, M. (2008). *Supervisão. Um contexto de Desenvolvimento Profissional dos Docentes*. Mangualde: Edições Pedagogo.

Alarcão, I. & Tavares, J. (2007). *Supervisão da Prática Pedagógica*. (2ª ed.) Aveiro: Almedina.

Alarcão, I. (2001). *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. In Isabel Alarcão (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Arends, R. (2008). *Aprender a Ensinar*. (7ª ed.) Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Beach, D. M. & Reinhartz, J. (1989). *Supervision: Focus on Instruction*. New York: Harper & Row.

Cogan, M. J. (1973). *Clinical Supervision*. Boston: Houghton Mifflin.

Fullan, M. (2007). *Understanding Change*. In *The Jossey-Base Reader on Educational Leadership*. San Francisco: John Wiley & sons, Inc.

Glickman, C. D. (1985). *Supervision of Instruction. A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.

Hoy, W & Forsyth, P. (1986). *Effective Supervision: Theory into Practice*. New York: Random House.

Oliveira, L. (2001). *O Papel do Gestor Pedagógico Intermédio na Supervisão Escolar*. In Isabel Alarcão (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Oliveira-Formosinho, J.(org.) (2002a). *A Supervisão na Formação de Professores I – da Sala à Escola*. Porto: Porto Editora.

Oliveira-Formosinho, J.(org.) (2002b). *A Supervisão na Formação de Professores II – da Organização à Pessoa*. Porto: Porto Editora.

Rasco, J. (1999). *La Supervisión Docente: Dimensiones, Tendências y Modelos*. In A. P. Gómez, J. B. Ruiz & J. F. Rasco (Eds.), *Desarrollo Profesional del Docente. Política, Investigación y Plática* (pp. 553 – 598). Madrid: Ediciones Akal.

Ribeiro, D. (2001). *A Supervisão e o Desenvolvimento da profissionalidade docente*. In Isabel Alarcão (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Sá-Chaves, I. (2000). *Formação, Conhecimento, Supervisão – Contributos na Área de Formação de Professores*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Sá-Correia, M.J. (1996). *O gosto pela leitura extensiva – A promoção de alunos reflexivos*. Viana do Castelo: VI Encontro da ANPL.

Vieira, F. (1993). *Supervisão. Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores*. Porto: Edições Asa.

Wallace, M. (1994). *Training Foreign Language Teachers – A reflective approach*. Cambridge: C.U.P.

Wiles, J. & Bondi, J. (2000). *Supervision: A Guide to Practice*. (5ª ed.) Columbus, OH: Prentice-Hall.