

---

---

# O SUPERVISOR NA ESCOLA REFLEXIVA: GESTÃO-FORMAÇÃO-AÇÃO\*1 !

**Edlúcia Passos Carvalho Pereira**

Mestranda em Educação/ UNISINOS

São Leopoldo - RS

**Vanessa Delving Ely**

Mestranda em Educação/ UNISINOS

São Leopoldo - RS

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a necessidade de pensar uma teoria geral para a escola a partir de seus próprios modelos explicativos. Discute a forma de gestão educacional tendo em vista a escola reflexiva que utiliza a pesquisa-ação enquanto metodologia para a elaboração de seu próprio projeto político-pedagógico. Traz ainda uma discussão sobre equipe pedagógica, supervisão e a presença da teoria e prática no fazer escolar.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar, Escola Reflexiva, Equipe Pedagógica, Supervisor Pedagógico, Missão da Escola.

## ABSTRACT

This article has as an objective to think about the necessity of thinking in a general theory to the school from its own explanatory patterns. It discusses the educational manage having as an aim the reflective school that utilizes the research-action while methodology to the elaboration of its own political-pedagogic project. Bringing also a discussion about pedagogic team, school supervision and the theory and practice in school works.

**Keywords:** School Manage – Reflective School – Pedagogic Team – Pedagogic Supervisor – School Mission.

---

---

## INTRODUÇÃO

Repensar a escola, especialmente frente ao contexto educacional presente, está tornando-se uma prática comum aos profissionais da educação. Nunca se discutiu tanto e buscou-se estudar uma nova possibilidade de escola como nos tempos atuais. O desejo e a necessidade de se construir uma educação mais justa e igualitária em termos de acesso e

permanência parece ser a meta ambicionada por todos. Mas como gerir esta escola frente a tantos e diferentes olhares? Que espaços de reflexão são/devem/podem ser oferecidos na e para esta escola? Quem dirige este processo de transformação? As respostas surgem carregadas de novas perguntas e com isso, trazemos à discussão a busca de uma Teoria Geral para a Escola.

---

\* Recebido em: novembro de 2005.

\* Aceito em: dezembro de 2005.

Na primeira parte do texto enfocamos o contexto escolar atual e a inadequação de continuar discutindo a Teoria Geral da Administração dentro da escola utilizando Miguel Russo (2004 e Luis Leandro Dinis (2004)) como *mediadores* das discussões apresentadas. Os autores pontuam a necessidade de a própria escola construir seus modelos explicativos enquanto organização.

A segunda parte deste artigo apresenta o conceito de escola reflexiva enquanto forma de repensar constantemente a prática, tendo a pesquisa-ação enquanto metodologia de trabalho. Para esta reflexão utilizamos a referência de Isabel Alarcão (2004) como linha de apoio.

Na discussão sobre a relação teoria e prática e a presença da equipe pedagógica, especificamente do supervisor pedagógico, a partir da desmistificação tecnicista dos cargos dentro da escola, utilizamos autores como Laude Brandenburg (2003), Luíza Helena Christov (2005), Laurinda Almeida e Vera Maria Placco (2003) para fundamentar e justificar nossas posições.

A intenção deste artigo não é fornecer modelos de escola, o que seria incoerente, mas sim saídas para as escolas repensarem seus fazeres pedagógicos, organizacionais e de formação continuada.

## **I. Contexto Escolar: pensando uma teoria geral para a escola.**

A discussão sobre uma teoria para a administração escolar é algo que vem sendo exaustivamente analisado na última década. Pensar uma teoria geral para a

escola é um desafio. Desafio porque estamos vivendo um período de quebra de paradigmas, a substituição da visão da gestão mais centralizada e autoritária por uma mais aberta, democrática e focada nos processos pedagógicos.

Por esse motivo, pelos avanços nas discussões sobre as concepções de escola, aluno, professor, homem e sociedade há grande incompatibilidade de continuar transpondo a Teoria Geral da Administração para a escola. Miguel Russo (2004) apontou que essa incompatibilidade está em considerar uma técnica universal e neutra dentro de um espaço em que a heterogeneidade é fator determinante. Pensar a escola dentro da visão empresarial é desconsiderar os movimentos dialógicos que lhe dão vida. Criar uma Teoria da e para a Administração Escolar significa considerar as diversidades culturais e o gestor como representante do corpo escolar, atuando de forma dialógica, participativa e tendo a liderança compartilhada como eixo do seu fazer diário e a formação dos sujeitos envolvidos como prática constante.

Miguel Russo (2004) ainda aponta que criar uma teoria geral da e para a escola requer considerar os processos pedagógicos que nela existem, pois a escola tem dentro de si toda uma cultura organizacional que se funde e lhe dá vida e criar uma teoria geral da escola significa:

[...] produzir um conhecimento sobre o trabalho pedagógico escolar e sua organização, voltado a melhorar qualitativamente e quantitativamente a formação dos sujeitos da educação, isto é, que seja um conhecimento iluminador da prática e indicador dos caminhos que a transformam em verdadeira práxis criadora e reflexiva; que venha oferecer

contribuições para o aumento da produtividade da aprendizagem dos alunos e produza efeitos contrários aos da burocracia que, enquanto forma de estruturação das organizações, é uma maneira específica de exercício do poder, que favorece o autoritarismo e dificulta a participação e a democratização das organizações (RUSSO, 2004, p 29).

Desvincular-se da TGA (Teoria Geral da Administração) dentro da escola requer um trabalho de conscientização muito profundo e nada simplório, pois envolve não apenas os profissionais ligados a administração, mas também professores e pais, direcionando a todos para novas formas de pensar.

A TGA está tão enraizada que acreditar em mudanças é pensar em outro tipo de organização escolar, fora da visão tecnicista, autoritária e de fazeres mecânicos, sem reflexão e sem vida.

Sugere-se então que as organizações escolares aproveitem os conhecimentos da realidade prática para

construir seus modelos explicativos, isto é, valorizar o conhecimento das formas concretas de gestão escolar, direcionando-o à formulação de hipóteses de solução para os problemas identificadas (RUSSO, 2004, p. 34).

Ser regida pelos próprios processos pedagógicos induz a uma escola reflexiva que transforma sua *práxis* em criação e reflexão.

Pensar uma Teoria Geral para a Escola é vê-la dentro de sua heterogeneidade, onde modelos de administração não cabem, incluindo posturas autoritárias e professores cumpridores de currículos pré-estabelecidos e engessados.

Pensar uma Teoria Geral para a Escola é enxergá-la dentro de sua diversidade, onde todos são aprendizes e refletem constantemente sobre seus afazeres. A Teoria Geral para a Escola tem no seu bojo o diálogo, a participação, a liderança compartilhada, a gestão democrática. Essa teoria só é possível numa escola reflexiva.

## II. Escola reflexiva

Escola reflexiva é aquela que une teoria e prática, prática e teoria, ambas caminhando juntas, ou seja, a teoria enriquecendo o fazer diário, a experiência.

A reflexão sobre o que vem a ser “teoria” é necessária para clarear e desmistificar conceitos e “medos”. Muitos professores sentem medo ao ouvir essa palavra, consideram que ela está totalmente fora da realidade de sala de aula ou, às vezes, nem conseguem enxergar onde elas se apresentam.

Segundo o dicionário Larousse Cultural (1992, p.1081) teoria é “1. Conjunto organizado de princípios, regras e leis científicas que visam descrever e explicar um certo conjunto de fatos. 2. Conjunto relativamente organizado de idéias, conceitos e princípios que fundamentam uma atividade, e que lhe determinam a prática”.. Dessa forma a teoria é o que fundamenta nossas ações.

Luíza Helena Christov (2005) apontou este conceito em sua obra ao analisar as intenções que regem as ações, estando muitas vezes à sombra das mesmas. O que nos faz concluir que a teoria faz parte do nosso fazer contínuo.

Toda ação humana é marcada por uma intenção consciente ou inconsciente. Sempre podemos encontrar aspectos teóricos em nossas ações, ou seja, aspectos de desejo, de imaginação e finalidades. Sempre podemos analisar nossas ações perguntando-nos pelas intenções que as cercam (2005, p.32).

A análise das ações favorecem a clareza das intenções, induzindo ou não para as possíveis soluções. Toda ação tem uma teorização e requer um esforço de todos envolvidos no processo escolar, pois a construção teórica se dá quando conseguimos ler nossas experiências através do viés da análise das intenções.

Nossa teoria é construída ao longo da vida, nos processos de formação inicial ou continuada, nas experiências e nas vivências.

Construímos nossa teoria ao aprendermos a ler nossa experiência propriamente dita e experiência em geral. Construímos nossa teoria quando fazemos perguntas aos autores; quando não nos satisfazemos com as primeiras respostas e com as aparências e começamos a nos perguntar sobre as relações, os motivos, as conseqüências, as dúvidas, os problemas de cada ação ou de cada contribuição teórica [...] (CHRISTOV, 2005, p. 33).

Para fazer a análise da ação, a escola necessita mudar de postura e adotar uma metodologia diferenciada. Sugerimos, baseadas nos estudos de Isabel Alarcão (2004), a Pesquisa-ação<sup>4</sup>, que aponta a

*aprendizagem como um processo transformador da experiência* (2003, p.49), e a concebe dentro de quatro fases: *experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização e experimentação activa* (idem).

A escola reflexiva vê nos problemas motivo de crescimento, pois toda busca gera a aprendizagem. Está construída a partir da pesquisa-ação, pois como nos apontou Isabel Alarcão “uma escola reflexiva é uma comunidade de aprendizagem e um local onde se produz conhecimento sobre educação” (2004, p.38). Tendo a pesquisa-ação como característica a contribuição para a mudança, a escola reflexiva traz dentro de suas veias profissionais condições de gerir sua própria ação e dialogar constantemente com ela, pois tem como finalidade a educação.

A base da escola reflexiva é a formação em serviço, visto que a avaliação constante das práticas conduz ao aprendizado.

Essa escola precisa ser gerida por um corpo reflexivo: a equipe pedagógica. Dizemos “equipe pedagógica” apropriando-nos de uma nomenclatura utilizada por Laude Brandenburg (2003), que considera o serviço pedagógico estendido a várias pessoas: diretor, vice-diretor, coordenadores de curso, supervisores e orientadores, nomenclatura essa contrária a Teoria Geral

---

<sup>4</sup> Neste texto não nos deteremos em aprofundar os fundamentos teóricos e nem metodológicos da Pesquisa-ação, no entanto sugere-se leituras fundamentais como:

ALARCÃO, Isabel. Professores reflexivos em uma escola reflexiva. São Paulo: Cortez, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.) Repensando a pesquisa participante. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.) Pesquisa participante. 8. ed. São Paulo: Brasiliense. 1990.

HAGUETTE, Teresa Maria F. (org.) Metodologias qualitativas na sociologia. Pesquisa Ação e Pesquisa Participação. Petrópolis: Vozes, 95-148, 1987.

da Administração. Essa equipe tem a função de gerir de forma participativa, cooperativa e educativa.

Educativa é a equipe que transpõe o conhecimento teórico para a prática de forma contextualizada, tendo a realidade enquanto problematizadora, vendo a si e os co-autores da gestão em diálogo e aprendizado contínuo. Age dentro de uma liderança compartilhada, percebendo a cultura organizacional enquanto elemento educativo e é gerida por todos, representada por um.

Essa escola reflexiva é baseada na inclusão, pois traz para si todo o corpo de alunos e professores num movimento de conhecer-se e se fazer conhecer, respeitando as individualidades, vivências e limitações.

O supervisor pedagógico tem nos pares da equipe o apoio para as discussões, nos professores os problematizadores do seu fazer, pois sua ação induz ao crescimento profissional dos mesmos e seu próprio.

O supervisor pedagógico contribui para a formação dos professores articulando a teoria e prática, buscando fazer elo do seu saber e o conhecimento profissional dos professores, interagindo, mediando, intervindo, problematizando e questionando as vivências escolares, num movimento de aprendizagem contínua e mútua. Afinal, o papel fundamental do supervisor pedagógico é acompanhar as práticas dos professores com vistas à continuidade de sua formação no interior da escola, como nos aponta Vera Placco e Laurinda Almeida (2003).

Nessa escola reflexiva, Isabel Alarcão (2004), sugere que os professores

necessitam ter vários conhecimentos, conhecimento do conteúdo disciplinar, conhecimento do currículo, conhecimento do aluno e de suas características, conhecimento dos contextos, conhecimento dos fins educativos, conhecimento de si mesmo e conhecimento de sua filiação profissional. Esses conhecimentos são necessários enquanto base para um trabalho que vê no outro a extensão de si mesmo. Ao supervisor pedagógico cabe auxiliar esse professor, instigando-o a partir de sua prática.

A supervisão é uma actividade cuja finalidade visa o desenvolvimento profissional dos professores, na sua dimensão de conhecimento e de acção, desde uma situação pré-profissional até uma situação de acompanhamento no exercício da profissão e na inserção na vida escolar. (ALARCÃO, 2004, p.65).

Portanto, gerir essa escola reflexiva é considerar a experiência, utilizar-se da observação, conceptualização, generalização e experimentação na ação. É considerar a escola em desenvolvimento e aprendizado, é estar integrada às pessoas e processos. É ter no centro não somente o aluno, mas todo o elemento humano.

Para gerir essa escola reflexiva é necessário ter um projeto, um projeto construído a partir de um diagnóstico inicial, um projeto vivo, dialogado e com objetivos claros. É necessário também transformar esse projeto em projeto ação/reflexão, que é a característica da escola reflexiva: diagnosticar, refletir, buscar caminhos a partir da análise conjunta e agir.

Gerir esta escola requer a existência de professores igualmente reflexivos, que pensem e implementem ações visando uma

qualidade de ensino e aprendizagem. Deseja-se, assim, um professor autor de idéias e pensamentos, que busque respostas para as suas indagações e não seja um mero reproduzidor de práticas não refletidas.

Durante muitos anos os professores foram usados como mão de obra para a formação de pessoas iguais em pensamento (poucos pensamentos!) e ações. Os programas curriculares, os livros didáticos, a legislação, os cursos de formação, muito contribuíram com esta perpetuação. No entanto estamos sentindo necessidade de mudança, as amarras já não podem nos segurar. A “nova LDBEN” estará completando 10 anos em 2006, e a tão conclamada autonomia pedagógica *autorizada* por ela ainda não se firmou nas escolas brasileiras. É urgente a formação de profissionais reflexivos e para que isto aconteça tornam-se necessários *contextos que favoreçam o seu desenvolvimento, contextos de liberdade e responsabilidade* (ALARCÃO, 2004, p. 45). Destacamos os termos liberdade e responsabilidade por acreditarmos que fazem parte dos espaços escolares, onde os atores deste meio interagem e fazem uma educação pautada também nestes princípios.

Atualmente a escola, diferente de concepções anteriores, é considerada um espaço privilegiado para a formação de profissionais reflexivos. Muitos professores que se encontram nas escolas já freqüentaram a formação inicial há um bom tempo. Portanto a formação proporcionada no seio da escola deve viabilizar o estudo, a troca entre os pares, sendo capaz de (trans)formar práticas, conceitos e proporcionar um debate coerente com o atual

contexto educacional. A escola deve estar organizada de modo a criar condições favoráveis ao diálogo e a refletividade tanto individuais como coletivas. Segundo Isabel Alarcão (2004), a escola e especialmente aqueles que organizam as situações de diálogo entre os professores precisam compreender o que é ser professor e como se pode e deve formar aquele profissional que é o professor.

Neste contexto de formação o supervisor pedagógico surge como figura essencial, pois a ele cabe a

criação de contextos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento dos novos professores e, por sua influência, à aprendizagem e desenvolvimento dos seus alunos (ALARCÃO, 2004, p. 78).

Durante muito tempo a perspectiva tecnocrata da escola roubou um tempo precioso do supervisor, confinando-o ao preenchimento de papéis e ao controle rigoroso dos professores: cabia ao supervisor controlar os passos do professor, através de fichas de acompanhamento que pouco estavam relacionadas com o avanço pedagógico, mas sim com o controle das ações do professor que pouco podia ousar, pensar, agir e repensar. É contra esta visão que atualmente os supervisores lutam! Seu papel na escola é essencial, especialmente quando falamos na formação em serviço e na escola reflexiva. O supervisor pedagógico é a pessoa central da formação **na** escola e tem como objetivo principal “criar condições de aprendizagem e desenvolvimento profissionais” (ALARCÃO, 2004, p. 65).

A construção de saberes na escola e para escola só pode ser discutida por seus atores e o melhor espaço para o desenvolvimento deste trabalho é a escola. É onde são desencadeados os fatos e onde eles podem melhor ser observados, estudados, (re) planejados e (re) avaliados. O supervisor será o fio condutor deste novo olhar reflexivo!

Gerir uma escola reflexiva, formar professores reflexivos apresenta-se como meta para aqueles que acreditam na mudança a partir da escola. E como já nos referimos anteriormente o trabalho de uma equipe pedagógica fortalece o alcance dos objetivos e engrandece a busca por uma educação de qualidade. A escola configura-se não mais como um amontoado de pessoas, mas como um todo coeso, organizado e com objetivos norteadores coletivos. Se a escola tem como missão principal “educar” (ALARCÃO, 2004, p. 84) é preciso pensá-la e organizá-la tendo como norte este objetivo. E os espaços de formação necessitarão refletir primordialmente sobre a questão de educar. Surge neste contexto a idéia de projeto de escola, onde a reflexão e a ação, bem como a pesquisa-ação cumprem seu caráter norteador.

É uma escola que sabe onde está e para onde quer ir. Pensa-se, tem um projecto orientador de ação e trabalha em equipe. É uma comunidade pensante. Ao pensar a escola, os seus membros enriquecem-se e qualificam-se a si próprios. Nessa medida, a escola é uma organização simultaneamente aprendente e qualificante. (ALARCÃO, 2004, p. 85)

## Encaminhamentos finais: a escola que queremos

Repensar uma teoria geral **para** a escola a partir de seu próprio contexto e heterogeneidade é o que possivelmente irá direcionar a “Teoria Geral **da** Escola”. A concepção que temos é de que a escola é única e não pode ser administrada com teorias que de tão normativas se tornam receitas a serem cumpridas. O elemento humano tem em sua própria natureza e subjetividade, a busca por respostas a seus questionamentos; esta busca faz parte do seu ser e de seu crescimento enquanto pessoa. Na escola as situações ocorrem de forma diferenciada e de acordo com contextos imprevisíveis. Receitas normativas não dão conta da realidade escolar que tem no seu âmago a diversidade. Essa é a base para a consolidação de uma escola que vê no processo de diálogo, de discussão, de reflexão, de trabalho formativo e de elaboração de seus modelos explicativos, o respeito à diversidade.

Pensar uma escola reflexiva é pensar numa educação que busca mais do que a simples reprodução. Necessitamos de uma escola de criação, autora e autônoma em suas ações.

Pensar a escola enquanto “escola reflexiva” é vê-la a partir de um diagnóstico inicial, produzindo seu próprio planejamento e executando, tendo a ação-reflexão-ação enquanto linha direcionadora. Essa escola tem uma equipe pedagógica que atua enquanto mediadora do processo, problematizadora da prática pedagógica e organizadora de situações de formação continuada do professor. Além da concepção

de que num processo de formação a aprendizagem é mútua.

Portanto, *gestão, formação e ação* não são elementos hierárquicos numa escola reflexiva. São elementos que interagem, se fundem, se completam num espaço onde o diálogo é fator determinante.

A Teoria Geral da/para a Escola é uma teoria em construção. Utilizamos os

termos *da e para* numa tentativa de pontuar que essa teoria é *de* um ambiente único e *para* um ambiente único, não podendo ser “geral” para todas as escolas e /ou organizações. A única perspectiva que consideramos fundamental eleger é o método de formulação. Sugerimos que esse método seja o da ação-reflexão-ação.

Essa é a escola que queremos!

---

## REFERÊNCIAS

---

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos numa Escola Reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez. 2004.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Org). O sucesso da coordenação pedagógica no Projeto de Classes de Aceleração in: **O Coordenador Pedagógico e o Espaço da Mudança**. 3. ed. São Paulo: Loyola, p. 07-15, 2003.

BRANDENBURG, Laude Erandi. **Até onde vão os Tentáculos do polvo**: construindo a identidade da equipe pedagógica. Trabalho apresentado no Encontro Internacional da SBEC. Construindo a Identidade Latino Americana. PUCRS 10 a 12 de novembro de 2003.

CHRISTOV, Luíza Helena da Silva. Teoria e prática: o enriquecimento da própria experiência in GUIMARÃES, Ana Archangelo at al. **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 8. ed. São Paulo: Loyola, p.31-34, 2005.

DINIS, Luis Leandro. Das Teorias das Organizações à Organização das Teorias: Do Mundo da Gestão ao Mundo da Educação. **Revista do Fórum Português de Administração Escolar**. n 4, p. 79-97, 2004.

LAROUSE CULTURAL. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural. 1992.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de Gestão. **ECCOS - Revista Científica**. Centro Universitário Nove de Julho, v. 6, n. 1, p. 25-42, jun. 2004.