**DESAFIOS DA SUPERVISÃO ESCOLAR E A INTER-RELAÇÃO ENTRE O CORPO DOCENTE; MEDIANTE AS QUESTÕES EDUCATIVAS DECORRENTES NO COTIDIANO ESCOLAR**

**Cristiano Rodeski** [**Pires**](mailto:Pires%20Autor%20(e-mail:%20cristiano.rks@hotmail.com) **[[1]](#footnote-1)**

1 Colégio Estadual João de Castilho – Salvador das Missões/Professor de Biologia/ cristiano.rks@hotmail.com

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo discutir as ações, frustações, dilemas e a inter-relação que os Supervisores Escolares enfrentam no ambientes escolar com o corpo docente. Para isso foram entrevistados quatro Supervisores na região noroeste com diferentes realidades, pertencentes a 14ª Coordenadoria de Educação do Rio Grande do Sul, para a Conclusão de Curso (TCC), na Faculdade de Educação São Luís (FESL), Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão. Através de uma análise qualitativa das entrevistas emergiram excertos que demonstram perspectivas de que os professores muitas vezes não aceitam orientações e nem entendem que o supervisor é o principal defensor e subsidiário de suas ações. Também torna-se relevante a liderança dos supervisores e os caminhos tomados pelos mesmos para nortear o ensino nas instituições públicas. Os desafios descritos pelos supervisores demonstram caminhos e possibilidades a serem aprimorados nas relações entre supervisor/professor.

.

**Palavras Chaves:** Supervisor/professor, Crescimento profissional, Relações de trabalho.

# 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas com supervisão escolar têm demonstrado nas últimas décadas, grandes dilemas em suas ações e intervenções com a equipe escolar. A equipe escolar que compreende, direção, professores, supervisor e orientador, trabalham em conjunto, desenvolvendo os planejamentos, reuniões pedagógicas, planos de ação ou estudos, os quais irão auxiliar o grupo de trabalho em soluções perante determinadas situações do cotidiano escolar.

A partir da constituição da equipe gestora, temos o Supervisor Escolar, o qual é o objeto do presente estudo, o supervisor tem a função de orientar o grupo de professores, auxiliando a determinar o ensino em sala de aula, e aumentar a autonomia do docente.

A função do Supervisor Escolar modificou-se nas duas últimas décadas do século XX, dando novos rumos, pois o supervisor assumiu o papel de acompanhar a formação e o trabalho pedagógico dos professores em serviço.

As escolas brasileiras passaram por várias mudanças ao longo de toda a escolarização que ocorreu em nosso país, mas alguns paradigmas e concepções permaneceram entranhados na Escola, como o relacionamento entre supervisor e professor, o qual é visto e interpretado como um fiscal e investigador das ações educativas, as quais o mesmo auxilia na elaboração.

O professor ao se ver na situação de ser fiscalizado e cobrado, sente-se vulnerável e sem um par para trocas de experiências. Dessa forma, o supervisor, torna-se para o professor um importuno, porém o papel do supervisor escolar é garantir um trabalho mais eficaz em parceria com os professores. Partindo desses dilemas surgiu a necessidade dessa pesquisa para discutir e refletir essas questões.

O professor necessita de formação, após sair da universidade e ser inserido nas escolas públicas e privadas, essa formação ocorre por dilemas advindos de situações/problemas que ocorrem em sala de aula. Nesse sentido, a inter-relação entre o professor e supervisor é de extrema importância, pois uma das formações mais importante é a sistematização dos conflitos entre os pares.

Tendo em vista que o supervisor é indispensável em uma escola, e que a função desperta algumas arestas nas relações profissionais, devido a função que esse exerce, irá utilizar-se entrevistas para analisar o papel do supervisor nas escolas, sendo este essencial, porém muitas vezes a relação com os colegas, se tornam frustrantes devido o papel que o mesmo exerce.

# 2 METODOLOGIA/ DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

Essa pesquisa desenvolveu-se no Componente Curricular de Projeto de Conclusão de Curso (TCC), na Faculdade de Educação São Luís (FESL), Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão. A presente pesquisa busca conhecer os olhares sobre a supervisão escolar e suas transformações a partir de uma percepção crítico-reflexivo da realidade de cada instituição.

Este estudo, como método, fundamenta-se na pesquisa com abordagem qualitativa. Segundo Sampieri, Callado e Lucio (2013):

O enfoque qualitativo é selecionado quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupo pequeno de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade (SAMPIERI, CALLADO e LUCIO, 2013, p. 376).

Foram entrevistados quatro Supervisores Escolares, na região noroeste das missões, pertencentes a 14ª Coordenadoria de Educação do Rio Grande do Sul. Os quais foram convidados a realizar a entrevista e assinaram os termos de adesão fornecidos pela instituição.

Para analisarmos as proposições recorrentes nos excertos, será assegurado o anonimato dos supervisores nomeados como Supervisor Escolar 1 (SE1), Supervisor Escolar 2 (SE2), Supervisor Escolar 3 (SE3) e Supervisor Escolar SE4. Nesta abordagem o pesquisador envolve-se com o mundo dos sujeitos pesquisados não esquecendo que cada sujeito percebe as inter-relações de formas variadas.

A presente pesquisa foi norteada por questões que surgiram através da leitura de artigos científicos referentes ao tema proposto, como:

1-Quais são os principais dilemas que o supervisor encontra em suas ações no ambiente escolar?

2-Como a atuação do Supervisor escolar pode contribuir com o crescimento profissional dos professores?

3-Você considera-se um supervisor escolar que auxiliou algum docente em seu crescimento profissional?

4-Qual o grau de aceitabilidade das ações do supervisor pelo professor?

5-A forma que o supervisor escolar trabalha a formação, motivação da equipe interfere na motivação do professor?

6- Como ocorre o acompanhamento dos professores pelo supervisor em sua escola?

A partir dessas questões pretende-se investigar os laços necessários para o desenvolvimento do trabalho pedagógico proposto pelas escolas. E de que modo a inter-relação entre professores e supervisores, necessita ser revista.

3 RESULTADOS E ANÁLISE

As mudanças na educação ocorrem aos pouco, no dia a dia das escolas. A escola com sua equipe diretiva e pedagógica influenciam na realidade dos sujeitos que nela se inserem, mudando a existência isolada e aperfeiçoando o meio social.

O Supervisor Escolar tem forte influência na prática docente, pois indica possibilidades a partir de situações do cotidiano escolar, as quais podem contribuir para que o aluno adquira uma visão ampla do conhecimento, conforme aponta Medina (1997):

Por esta razão, pensar a prática cotidiana da escola requer profundo esforço prático-teórico, teórico-prático por parte do supervisor. Este esforço contribui significativamente para compreender a realidade escolar, sugerindo perguntas e indicando possibilidades. Este esforço é feito em parceria com os demais agentes educacionais que atuam na escola, especialmente o professor regente de classe, (MEDINA, 1997, p. 29-30).

Essa inter-relação propicia uma troca de experiências, em que as possibilidades são os meios norteadores que o professor irá aplicar para sanar os dilemas presentes em sala de aula. Dessa forma para Freitas (2001) o supervisor quer organizar o espação de formação e de estudo:

É preciso que o/a supervisor/a, juntamente com os professores, problematizem e disponham-se a reconstruir sua identidade profissional à medida que pensem sobre o que fazem e porque fazem, sobre os significados que atribuem às suas práticas, discutindo a intencionalidade de seu trabalho, em permanente diálogo com a realidade, bem como lutando para a transformação das condições institucionais que limitam suas possibilidades de reinventar sua atuação profissional, (FREITAS, 2001, p.207)

A transformação é uma consequência e parte das necessidades e angustias decorrentes das demandas sociais, as quais influenciam nos modelos de Escola, reorganizando a forma de atuação do Supervisor Escolar, o seu planejamento, repensando estruturas e intencionalidades no meio escolar.

Nesse sentido Alarcão (1996, p. 98), reforça que as exigências do supervisor emergem como, “o papel do supervisor será então o de facilitar a aprendizagem, de encorajar, valorizar as tentativas e erros do professor e incentivar a reflexão sobre a sua ação” dessa forma a reflexão da aula deve estar alicerçada com a identidade profissional, se constituindo de maneira diferente, com saberes fundamentais e significativos na constituição da docência.

A partir dessas ações que o Supervisor Escolar desenvolve, iremos investigar as inter-relações, os dilemas e frustações existentes no ambiente escolar. Nessa dimensão será utilizado excertos, que emergiram de entrevistas com supervisores de quatro escolas pertencente a 14ª Coordenadoria de Educação, situada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

**3.1 Os principais dilemas que o supervisor encontra em suas ações no ambiente escolar?**

As questões que nortearam as entrevistas emergiram da necessidade, de entendermos a importância do supervisor na escola, e que o mesmo apenas repassa regras que irão auxiliar os professores a realizarem suas ações pedagógicas. Nesse sentido podemos evidenciar nos excertos.

SE1: No desenvolvimento de projetos interdisciplinar, muitas vezes ficamos muito tempo explicado, fazendo a inter-relação entre as disciplinas(...). Os horários das reuniões na escola para planejar são muito curtos e temos muitas ações para planejar.

SE2: O administrativo muitas vezes não acredita no pedagógico que é a alma da escola, falta liberdade para ação. Problema com o professor é que não temos outros profissionais para fazer a substituição, pois a aprendizagem não tem resposta não há mudanças no profissional. Mesmo conversando com o professor ele não muda sua forma de ensinar, falta reflexão da ação pedagógica do professor, ele diz que sempre foi assim. Metodologia questionadora o professor não tem tempo para pensar em sua ação.

SE3: No trabalho em escolas, os desafios são constantes. Há muito trabalho a ser feito, sempre. Um dilema é escolher prioridades: o que é considerado importante e necessário no momento; às vezes, pensando a longo prazo, não o é. Então é necessário optar. Outro dilema é em relação à substituição de professores: a orientação por parte da Coordenadoria é que supervisor não substitui professor ausente, mas como fica a turma que está na escola e tem direito a atendimento? Quem deve substituir o professor quando este falta? E o atendimento individualizado do aluno com problemas, que precisa de um diálogo, bem como a resolução de conflitos entre alunos, também fica, na maioria das escolas, para a supervisão. Outro dilema é encontrar horários para realizar reuniões com os professores dentro do horário de trabalho deles; tornou-se tarefa impossível.

Um dos principais dilemas encontrados no desenvolvimento do trabalho do Supervisor Escolar e percebido em quase todos os excertos, refere-se aos encontros de formação, proporcionados aos professores pela escola. Momento que não ocorre apenas a formação, mas também a discussão de problemas relacionados ao cotidiano dos professores e planejamento de ações.

Muitos professores trabalham em mais de uma escola, dessa forma se participa na escola B do encontro de formação acaba não querendo ou podendo participar desse momento na escola A, dessa forma não fica a par dos dilemas e ações que estão ocorrendo na escola em atua como docente.

Nesse sentido é que entram as prioridades que o Supervisor Escolar deve elencar aos professores da escola, enfatizando que as formações são ações que devem estar acarretadas a atuação do profissional em educação e que cada escola desenvolve a formação da sua maneira.

As ações de formação encontram outros descaminhos como a falta de horários dentro da carga horaria do professor pra fazer a formação. Nesse sentido (SE3) descreve que “a formação dessa maneira tornou-se quase impossível”. Já o (SE1) ressalta que “os horários encontrados para formação são muito curtos”. Evidenciou-se nesses dois excertos as dificuldades dos supervisores com a equipe diretiva em realizarem os encontros de formação.

Outra questão descrita pelo Supervisor Escolar (SE3) e (SE2), está relacionada a falta de professores na escola e ao mesmo tempo a ausência de profissionais especializados para fazer essa substituição, situação em que muitas vezes o supervisor tem que entrar em sala de aula e sanar essa falta. As ações de supervisão como por exemplo, atendimento aos alunos em situações de conflitos fica com algumas lacunas.

Outra grande problemática nas ações do supervisor descrita pelo (SE2), condiz ao apoio e a liberdade não dada ao pedagógico, pela equipe diretiva, desse modo deixando o supervisor sem subsídios nas formações e ações que possam melhorar a educação.

**3.2 Como a atuação do Supervisor escolar pode contribuir com o crescimento profissional dos professores?**

As ações desenvolvidas pelo Supervisor Escolar, contribuem com os professores que estão em sala de aula, seja em questões com alunos ou planejamentos de aulas interdisciplinares, como nos próprios planos de trabalho e projeto pedagógico.

O Supervisor Escolar dá uma assessoria ao professor, em momentos de dificuldades em sala de aula, porémmuitas vezes não há maneiras de resolver os problemas como podemos evidenciar no excerto do (SE2): “Muito difícil haver mudança. Conseguimos uma melhor ação se trabalharmos com professor pelo seu emocional. Impondo não consegue-se nenhuma mudança”. A aceitação pelo professor que ele deve mudar ou rever suas ações é muito pequena.

Nos excerto dos (SE1), (SE4), os supervisores sentem-se motivadores, protetores e orientadores dos professores em questões do cotidiano escolar.

SE1: A atuação do supervisor é importante no sentido de esclarecer o funcionamento dos registros das horas aula e respectivos conteúdos, avaliações e recuperações, orientação para os projetos da escola e no que os professores sentirem necessidade. Contribuir na formação continuada que acontece na escola é uma das atividades que deve proporcionar crescimento pessoal e profissional dos professores. A supervisão consiste no trabalho de apoio e incentivo que deve trazer segurança, orientação e motivação ao professor.

SE4: O supervisor é bem importante para o professor, pois auxilia o professor a resolver problemas que ele tenha em sala de aula, escuta os professores, aparando, orientando a melhor forma de resolver essas questões.

O supervisor preocupar-se com o crescimento profissional dos professores, desenvolvendo maneiras que sejam elas formativas ou conversas informais as quais auxiliem o trabalho profissional. Nessa perspectiva segundo Rangel (2004) o propósito do supervisor é auxiliar o professor em seu trabalho.

Embora se considere que aprender requer disciplina, organização, atenção, concentração, trabalho, é preciso pensar o ser humano em seu propósito e seu direito fundamentais: o de ser feliz. Assim, a ‘disciplina’ do ‘trabalho’ de ensinar e aprender não exclui a finalidade e o direito da vida humana prazerosa, (RANGEL, 2004, p. 59)

O professor ao ser incentivado pelo supervisor, pode repensar suas práticas pedagógicas. O conhecimento está em todos os lugares, porém é na escola que ele toma forma e subjetividade.

**3.3 Você considera-se um supervisor escolar que auxiliou algum docente em seu crescimento profissional?**

O professor ao ser incentivado, ganha segurança em suas ações, suas aulas tornam-se mais atrativas. O professor deve perceber o Supervisor Escolar como uma ancora que lhe dá subsídios em seu crescimento profissional e coletivo. Nesse contexto emergiu a terceira questão dessa pesquisa, que se refere ao auxilio e apoio pedagógico que o supervisor realiza com os docentes e como esse processo resulta no crescimento profissional.

O crescimento profissional parte de incentivos, de profissionais que estão mais tempo no ambiente escolar, desse modo o supervisor (SE2) ressalta: “acho que a experiência profissional nos ensina muito. E com a atualização e experiência podemos auxiliar em boas reflexões e crescimento os colegas”. O(a) supervisor(a) sente-se mais segurança, pois sua experiência e atualização podem contribuir com o crescimento dos professores que estão inseridos na escola, porém o supervisor ressalta, que esse crescimento depende muito do querer do professor.

Percebe-se no excerto do (SE3) que o mesmo está engajado na acessória e suporte, para que o professor consiga ampliar seus planejamentos, mesmo desenvolvendo a atividade a pouco tempo.

SE3: Estou na função há apenas um ano, então é difícil dizer se contribui para o crescimento pessoal de algum professor; mas eu penso que sim. Sempre procuro fazer o melhor que posso, trabalhar engajada com a equipe diretiva para o bom funcionamento da escola, dando suporte e apoiando as atividades dos professores.

SE4: Tem coisas que consigo ajudar. Muitas vezes atuo como psicólogo. Pois escuto professor para tentar solucionar os problemas existentes. Por natureza todos os professores são orgulhosos. O professor mais humilde repensa suas práticas. Faço questionamentos, quais os problemas em sua sala de aula. Mas de forma que não constranja o profissional. Pois tenho por função proteger o professor.

O (SE4) ressalta que uma das questões mais emblemáticas da relação supervisor/professor, está relacionada ao orgulho do professor. Nesse sentido (SE4) ressalta que: “por natureza todos os professores são orgulhosos”. Talvez esse orgulho seja incorporado durante a formação inicial na universidade, esse professor não consegue admitir para si próprio que é necessário mudanças em suas práticas.

As mudanças na educação são fundamentais para que haja um crescimento no ensino oferecido pelas instituições públicas e para que isso ocorra em sua totalidade, as transformações em sala de aula são inevitáveis, e o suporte do supervisor é de extrema importância.

**3.4 Qual o grau de aceitabilidade das ações do supervisor pelo professor?**

Nesse sentido as formações oferecidas pela escola, as quais contemplam a interdisciplinaridade e dilemas que a escola enfrenta. São ações que vem para contribuir na atuação do professor.

Os supervisores (SE1) e (SE3) descrevem que há uma boa aceitabilidade em suas escolas das atividades propostas para os professores e os mesmos entendem o grau de importância das ações desenvolvidas pelos supervisores:

SE1: aceitabilidade é grande. As ações em coletivo, quando parte de imposição não tem uma boa aceitação. A conscientização, mostrar o argumento o por que é importante, convence o professor da importância da ação, e que essa retorna em bem estar para eles.

SE3:Em nosso trabalho devemos dialogar com os professores ao propor atividades, aceitar sugestões e planejar atividades em conjunto; no entanto, não podemos nos afastar das normas que norteiam a educação pública. Acredito que as ações sejam aceitas; pois os professores, em geral, demonstram boa vontade participando das reuniões fora do seu horário de trabalho e levando tarefas para fazer em casa.

O supervisor (SE4) retrata que sente em alguns professores um certo grau de desleixo com as ações que envolvem o meio escolar, podemos evidenciar no (SE4): “É muito difícil retirar o professor de sua redoma. Isso não serve para mim. Já faço formação na outra escola. Da forma que faço está certa, sempre fiz dessa forma. São frases que mais escuto.” Nessas situações do cotidiano do(a) supervisor(a), percebe-se que não ocorre a interação desses profissionais da educação com o meio onde ensinam.

**3.5 A forma que o supervisor escolar trabalha a formação, motivação da equipe interfere na motivação do professor?**

A partir das ações desenvolvidas pelos Supervisores Escolares, as quais envolvem, resolução de problemas entre alunos, professores, escola e pais, muitas vezes ocorrem exposições de situações emblemáticas que podem auxiliar no desenvolvimento dos encontros de formação. A partir desse contexto emergiu a questão referente a motivação propiciada pela formação que ocorre na escola.

Nos excertos dos supervisores (SE2) e (SE3), os mesmos ressaltam que ao passar confiança, motivação e apoio para os professores, nos encontros de formação, resultam em mudanças com mais facilidade, sendo assim evidenciado nas entrevistas:

SE2: Pode melhorar, mas causa muitas incertezas para o professor (....) é difícil desacomodar, acham as ações eficazes mas não testam em suas salas de aulas, todas as mudanças causam incertezas, se o professor pudesse sentar planejar com seus colegas de área talvez houve-se mudanças.

SE3: Sim. É importante manter um bom relacionamento com a equipe diretiva e com o grupo de professores para que todos se sintam à vontade para discutir os assuntos que forem necessários ao bom desenvolvimento das atividades escolares. É preciso que haja confiança e alegria; que tenha compreensão das dificuldades e auxílio mútuo. Penso que essa é a maior motivação para o professor.

Porém, muitas vezes a formação causa um desânimo nos professores, pois as mesmas não são por áreas de conhecimento e trazem mais conflitos formativos. Desse forma para (SE4): “a formação não envolve todas as angustias do professor”, deixando lacunas na formação continuada.

A motivação realizada pelo Supervisor Escolar segundo Freitas (2003), é de extrema importância, pois o mesmo exerce na equipe escolar a função de líder e os professores são críticos e formadores de opinião por natureza.

Para potencializar o crescimento das pessoas e o fortalecimento de equipes, é necessário considerar a afetividade e a sensibilidade, além de conhecimentos teóricos e práticos, habilidades e valores. Por tudo isso, líderes trabalham também com intuição, empatia, investigação, comunicação, avaliação, decisão, visão de conjunto, (FREITAS, 2003, p. 16).

Nesse sentido o Supervisor Escolar desempenha um papel de grandes proporções, para o ambiente escolar, pois trabalha com liderança, formação, planejamento do projeto pedagógico e sensibilidade de sua equipe, contribui com o crescimento profissional dos professores e com qualificação do trabalho pedagógico.

A partir das ações que o supervisor desenvolve na escola, evidenciamos que o crescimento propiciado aos professores é muito significativo, mais ainda quando o supervisor oferece condições para os docentes aprimorarem as práticas desenvolvidas em sala de aula.

**3.6 Como ocorre o acompanhamento e acessória dos professores, pelo supervisor em sua escola?**

Ao descrevermos essa etapa de acompanhamento e acessória aos professores pode-se perceber que a supervisão priorizava padrões rígidos e inflexíveis, esses padrões foram abraçados por todas as instituições de nosso pais. Porém esse período inflexivo não condiz com as realidades e dilemas no atual contexto escolar.

Essa questão causa desconfiança e estranhamentos entre supervisores/professores, evidenciamos nos excertos dos supervisores (SE2), e (SE4), algumas formas de auxilio, quando os professores enfrentam problemas com alunos/pais.

SE2: planos de estudo, trabalho e diário de classe são formas olhar se há coerência entre o planejamento do professor e sua ação... se esse tem uma sequência.

SE4: Quando a gente vê que a coisa está feia, pegamos um caderno de uma aluno e pedimos para um professor com formação analisar o conteúdo. Mas tudo isso com muita descrição. E com o caderno conferimos se os conteúdos estão de acordo com o plano de trabalho.

Em todas as entrevistas os Supervisores Escolares relatam que de forma alguma, querem constranger ou interferir na forma de ensinar dos professores, que a função do supervisor mudou significativamente ao logo da história da Educação no Brasil.

Essas funções são ações, que os supervisores desenvolvem nas escolas onde estão inseridos, porém as inter-relações entre supervisor/professor, interferem nas atividades reais e necessárias que as escolas necessitam. A relação entre esses sujeitos que são fundamentais para a educação necessita de auxilio e formação para o fortalecimento das equipes de trabalho nas instituições.

# 4 CONCLUSÕES

O Supervisor Escolar desempenhou por várias décadas o papel de fiscalizar, controlar as ações dos professores e garantir a execução das regras impostas pelo Estado. Mas com as mudanças que ocorreram no Ensino, a atuação desse profissional foi se modificando, já no final do século XX, segundo Rangel (2000): “a crítica ao funcionalismo na supervisão e, de modo geral, nas especialidades pedagógicas (administração e orientação educacional) radicalizou-se no Brasil nos anos 80, a ponto de acentuarem-se posições em favor de eliminá-las”. Onde o supervisor passou a desempenhar o papel de liderança nas ações de formação dos professores, resoluções de conflitos existentes na escola, seja com alunos, pais ou professores.

Percebemos que ainda há grande necessidade de pesquisar as relações existentes entre supervisor/professor, visto que através destas análises podemos demonstrar os aspectos positivos e negativos das inter-relações desses profissionais, com intuito de melhorar o ensino e aprendizagem dos alunos.

Através das análises e das entrevistas foi possível demonstrar o papel de liderança dos supervisores e os caminhos tomados pelos mesmos para nortear o ensino nas instituições públicas. Precisamos ressaltar que as ações desenvolvidas pelos supervisores, ainda necessitam de aprimoramentos, para suprir as lacunas ainda existentes.

Diante disso, a presente análise buscou demostrar que os desafios da Supervisão Escolar e a inter-relação entre o corpo docente, apresenta caminhos a serem aprimorados tanto para os professores como para os supervisores. Sabemos, pois que todos os problemas de âmbito escolar devem ser resolvidos da melhor forma possível.

**5 REFERÊNCIAS**

ALARCÃO, I. (org.). Formação Reflexiva de Professores: estratégias de supervisão. – Portugal: Porto Editora, 1996.

FREITAS, Ana Lúcia de Souza. **Pedagogia da Conscientização**: um legado de Paulo Freire à formação de professores. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

FREITAS, Kátia Siqueira **de et al.** Liderança educacional. Gerir. Salvador: UFBA, v. 9 n. 33, p. 13-43, set./out. 2003.

HEIDRICH, G. Os caminhos para a formação de professores. **Rev. Nova Escola**, [S.l.], 2. ed., 2009. Disponível em: < http:// [www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br) > . Acesso em: 17 abri. 2017.

MEDINA, Antônia da Silva. **Supervisão Escolar:** da ação exercida à ação repensada. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997.

NÉRICI, I. G. **Introdução à Supervisão Escolar.**4 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

RANGEL, Mary. O estudo como prática de supervisão. In: **Supervisão pedagógica: princípios e práticas.** 4. ed. Campinas: 2004, p. 57-58.

RANGEL Mary (org.) Supervisão Pedagógica: princípios e práticas. **Campinas, SP Papirus**, 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

1. Graduado em Ciências Biológicas - Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS. Professor de Biologia no Colégio Estadual João de Castilho – Salvador das Missões, RS. Pós-Graduado em Orientação e Supervisão Escolar. [↑](#footnote-ref-1)