

I Simposio Interinstitucional de Investigación Científica en la Educación

A Atuação da Supervisão Escolar na Perspectiva Democrática: um estudo de uma Escola de Educação Infantil no município de Porto Velho

Samara Ferreira da Silva- Mestre em Ciências da Educação (UTIC)

E-mail: samara_sfs@hotmail.com

Dalva Maria Seewald de Carvalho- Mestre em Ciências da Educação (UTIC)

E-mail: dalvaseewald@yahoo.com.br

RESUMO: Atualmente o trabalho do Supervisor Escolar está focado na mediação e colaboração entre os docentes e a direção escolar agindo como intermediário pela prática democrática. Este estudo teve como objetivo conhecer a atuação da Supervisão escolar da educação infantil na Escola Estadual de Educação Infantil Sementes do Araçá. A realização desse artigo se justifica nos âmbitos científico, social e pessoal, sendo o científico em observar o quanto é importante à atuação democrática da uma supervisão na escola, a importância para a sociedade, está em servir como apoio de pesquisa para aqueles que buscam saber sobre a ação do supervisor dentro da escola, e tem relevância pessoal por estar ocupando um cargo de Vice gestora da referida escola e portanto é necessário o apoio e colaboração da equipe toda para desenvolvimento das ações do sistema escolar numa perspectiva democrática. Para obtenção e análise dos dados foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, o decorrer do período de fevereiro a maio de 2017, utilizando como instrumento de coleta dos dados uma entrevista com perguntas semi-estruturadas. A amostra desta pesquisa teve como sujeitos de estudo uma(01) supervisora e quatro (04) docentes da referida escola. A pesquisa possibilitou compreender a importância da atuação da supervisão escolar na escola principalmente na perspectiva democrática, uma vez que ele é o elo entre equipe de docentes e gestão escolar. Foi constatado através dos resultados que o Supervisor da escola Sementes do Araçá atua dentro de uma perspectiva democrática, e através de relatos foi percebido que os docentes reconhecem a atuação do supervisor escolar e sabem da importância do mesmo no processo de ensino e da aprendizagem, desta forma a ação da supervisão torna-se essencial para que a escola promova uma perspectiva motivadora favorecendo o ambiente democrático.

PALAVRAS-CHAVE: Supervisão. Atuação. Gestão Democrática. Educação Infantil

INTRODUÇÃO

O agir do Supervisor para com os docentes é relevante, pois é através dessa interação que surgem os encaminhamentos e acompanhamentos do processo de aprendizagem dos discentes.

O artigo buscou investigar as atribuições da supervisão escolar na escola de Educação Infantil numa pesquisa democrática. A pesquisa foi realizada na Escola Municipal de Educação Infantil Sementes do Araçá no decorrer do mês período de fevereiro e maio de 2017, e teve como sujeitos de estudo 01 supervisora e 04 professoras da referida instituição.

A realização desse artigo se justifica nos âmbitos científico, social e pessoal, sendo o científico em observar o quanto é importante à atuação democrática da uma supervisão na escola para a sociedade, está em servir como apoio de pesquisa para aqueles que buscam saber sobre a ação do supervisor dentro da escola e tem relevância pessoal por estar ocupando um cargo de vice gestora da referida escola e portanto é necessário o apoio e colaboração da equipe toda para desenvolvimento das ações do sistema escolar numa perspectiva democrática.

A educação é um dos meios que pode e deve contribuir para o desenvolvimento da democracia. Esta consciência de prática democrática, precisa ser orientada e exercida no espaço escolar. Nesse sentido esse trabalho se torna muito importante, pois auxiliará os interessados na área da supervisão escolar a compreenderem a necessidade das relações democráticas no âmbito da escola.

O profissional da supervisão escolar faz parte da equipe gestora da escola e tem como papel significativo como líder principal do cotidiano da escola. Sua função precípua é liderar professores, colaborar no planejamento da ação docente, administrar o programa pedagógico estabelecido e promover o bom relacionamento entre todos.

Diante disso, surgem as indagações: de que forma o trabalho da supervisão, dentro da escola de educação infantil, pode contribuir para uma educação democrática? Quais as competências necessárias para atuar na supervisão da escola de Educação Infantil? Quais os limites e possibilidades da atuação da supervisão escolar na

perspectiva democrática?

Para atender a proposta deste estudo estabelecemos a abordagem de natureza qualitativa, por possibilitar reunir informações e descrever com profundidade o fenômeno estudado, considerando que tem como fonte direta o ambiente natural, obtendo informações sobre determinados dados. O pesquisador é o objeto que serve para execução do estudo, busca passar a maior parte da pesquisa em campo, vivenciando o problema para ter uma visão mais ampla sobre o objeto pesquisado (ANDRÉ, 1995; GIL, 2002).

Portanto, para obtenção das respostas e análise dos dados foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, o decorrer do período de fevereiro a maio de 2017, utilizando como instrumento de coleta dos dados uma entrevista com perguntas semi-estruturadas, para uma(01) supervisora e quatro (04) docentes escola. A entrevista semi-estruturada, é uma técnica que permite um relacionamento entre entrevistador e entrevistado. Segundo Moreira (2002, p. 39) nesse tipo de entrevista, “o entrevistador pergunta algumas questões em uma ordem pré-determinada, mas dentro de cada questão é relativamente grande a liberdade do entrevistado e outras questões podem ser levantadas, dependendo das respostas do entrevistado”.

Com os dados coletados, esses poderão ser um norteador do trabalho realizado pela equipe gestora da escola que acredita que sua atuação esteja numa perspectiva democrática.

1 A SUPERVISÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

1.1 Aspectos históricos, conceituais e atribuições da supervisão escolar e áreas de atuação.

Segundo os autores Saviani, 1988, Rangel, 2001 e Ferreira, 2002, ao longo da história da educação a função da supervisão escolar passou por transformações. Na Antiguidade e na Idade Média, embora tenha surgido uma educação diferenciada caracterizada pela escola, não se pode falar em ação Supervisora em sentido estrito. Contudo, ela já se fazia presente nesse contexto, assumindo uma forma de controle, de conformação, de fiscalização e coerção, expressa nas punições e castigos físicos.

Com a vinda dos primeiros jesuítas, em 1549, tem início a organização das atividades educativas no país. No Plano de Ensino aviado pelo padre Manuel da Nóbrega, a ideia de Supervisão não se manifesta apesar da Função Supervisora estar presente. Mas, no Plano Geral dos jesuítas, o Ratio Studiorum, que é adotado no Brasil, já se faz presente a ideia de Supervisão na figura do Prefeito Geral de Estudos, que era assistente do Reitor.

Com a expulsão dos jesuítas e as Reformas Pombalinas o sistema de ensino foi extinto e, junto com ele, o cargo de Prefeito de Estudos. Em relação aos aspectos educacionais houve um retrocesso, pois alguns professores leigos começaram a ser admitidos para as aulas régias introduzidas pelas reformas de Pombal. A ideia de supervisão continua presente, agora englobada nos aspectos político-administrativos (inspeção e direção) da figura do Diretor Geral; e também nos aspectos de direção, fiscalização, coordenação e orientação do ensino, na figura dos Diretores dos Estudos. (RANGEL, 2001)

A partir de 1841 a figura do Supervisor começa a ser implantada nas escolas, onde ele tinha como função verificar as atividades docentes, a fim de obter um melhor desempenho da escola em sua tarefa educativa.

Em 1925, com a introdução de princípios mais democráticos e organizações educacionais e a influência das ciências comportamentais, a figura do Supervisor começa a aparecer como um líder democrático.

Em 1931 acontece no Brasil a Reforma Francisco Campos. Neste período o Supervisor é tido como um líder que fomentará o esforço cooperativo para que se possam atingir os objetivos traçados na reforma.

A partir de 1942, com o Decreto-Lei nº 4 244/42, a função do Supervisor passa a inspecionar administrativamente o trabalho dos docentes, embora o caráter de orientação pedagógica ainda esteja em foco.

Na década de 50, a partir da concepção de educação como alavanca para a transformação social, o Brasil assina acordo com os Estados Unidos para garantir uma formação para os especialistas, incluindo a Supervisão em sua inspeção e ação com os docentes, e reforça como utilizar os métodos e técnicas de ensino para garantir o sucesso do desenvolvimentista em vigor naquele período. (RANGEL, 2001, p. 72)

Assim, o surgimento do cargo de Supervisor Escolar está relacionado com as vinculações do Brasil com os Estados Unidos. O novo modelo econômico, baseado no desenvolvimentismo e na injeção do capital estrangeiro no país, trouxe consigo não só os padrões econômicos americanos, mas também o modelo educacional americano, onde o Supervisor tinha lugar de destaque dentro da escola.

Na década de 70 o poder do Supervisor Escolar é reforçado com a Lei nº 5 692/71, que lhe atribuiu o papel de orientar todo o trabalho que deveria ser realizado no interior da escola, a fim de legitimar a estrutura de poder que estava posta e que teve como consequência a substituição das participações sociais pela decisão de poucos.

A partir da década de 80 começam algumas discussões a respeito do caráter e da função do Supervisor Escolar. A crise sócio-econômica e a Nova República dão início a uma nova fase.

No entanto, é na década de 90, com a Lei nº 9 394/96, que a ação do Supervisor Escolar começa a ser considerada como sinônimo de coordenação pedagógica.

Com efeito, é no interior de uma escola unitária universalizada, destinada à formação omnilateral dos indivíduos, que a Supervisão, entendida como concepção e controle das atividades dos agentes educativos, poderá tornar-se uma ação coletiva desses mesmos agentes que, assim, se apropriam plenamente do mundo objetivo, aprendendo, por esse caminho, a controlar suas próprias ações e, por elas, assumindo o controle do complexo de instrumentos que o próprio homem criou e colocou em funcionamento a serviço de suas necessidades, objetivos e aspirações. (FERREIRA, 2002. p. 35).

O Supervisor Escolar deixa de ser um controlador, um inspetor, alterando sua relação com os demais integrantes da comunidade escolar, devendo ser um articulador dos processos pedagógicos.

Atualmente o papel da Supervisão Escolar está focado para a formação do tecnólogo do ensino e no favorecimento e aprofundamento da perspectiva crítica, voltada para a formação do Supervisor como agente social.

De acordo com Souza (no livro organizado por Cunha, 2006), a supervisão escolar é responsável por conduzir as pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem à mudanças de comportamento com o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes.

A supervisão escolar apresenta-se então como um líder que mobiliza e dinamiza encontros para discussões das práticas educacionais com intuito de motivar e estimular

o grupo.

Segundo Ferreira (2002), o objetivo da supervisão abrange processos como: currículo, programas, planejamentos, avaliação, método de ensino e recuperação com a finalidade de integrar e orientar.

A ação supervisora é abrangente, porém específica. Das atribuições da supervisão escolar podemos destacar, entre outras: Coordenar e organizar os trabalhos de forma coletiva na escola, oferecer orientação e assistência aos professores, bem como fornecer aos mesmos materiais e sugestões de novas metodologias para enriquecer a prática pedagógica.

1.2A gestão democrática na educação brasileira e a supervisão escolar.

A educação é um instrumento primordial que viabiliza a prática da gestão democrática, pois seu papel é dirimir a filosofia, o pensamento, o comportamento e as relações humanas que os alunos necessitam para viver numa sociedade, pois dessa forma estarão aptos a construir uma visão sólida e crítica da realidade educativa, buscando alternativas coletivas para os problemas no âmbito social e escolar.

Segundo Luck: (2009, p. 57)

Define-se, pois a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação.

O supervisor deve buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica e autônoma dos ideais neoliberais.

De acordo com Luck (2008, p. 97) “o exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. “

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um

melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (LUCK, 2009, p. 35)

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo desse trabalho.

Referente a liderança, Hunter (2006) afirma que “liderança não é ser chefe, o cabeça ou superior. Liderar é servir.” O supervisor servidor é aquele que focaliza em dar a equipe tudo o que eles precisam para vencer, seja recurso, tempo, orientação ou inspiração

Nenhuma prática da supervisão democrática e participativa se sustentará por muito tempo sem os pressupostos e os insumos, de uma teoria significativa e bem estruturada que deve primar pela perspectiva da “educação libertadora” que valoriza o diálogo, a participação, a conquista da autonomia e da democracia, o compromisso político, ético e estético com a construção de uma sociedade mais justa e sustentável, com a concepção de ser humano histórico, incompleto, inacabado, capaz de lutar pela transformação social, por uma sociedade mais justa e sustentável para todos. (FREIRE, 1997).

1.3 A organização do trabalho pedagógico na educação infantil

Na educação infantil o cuidar é parte integrante, embora possa exigir conhecimentos, habilidades e instrumentos que exploram a dimensão pedagógica. Cuidar de uma criança em um contexto educativo demanda a integração de vários campos de conhecimento e a cooperação de profissionais de diferentes áreas.

Para um desenvolvimento integral depende tanto dos cuidados relacionais que envolvem a dimensão afetiva e dos cuidados com os aspectos biológicos do corpo,

como a qualidade da alimentação e dos cuidados com a saúde, quanto da forma como esses cuidados são oferecidos e das oportunidades de acesso a conhecimentos variados. (SIGNORETTE, 2002)

A forma de cuidar, muitas vezes, é influenciada por crenças e valores em torno da saúde, da educação e do desenvolvimento infantil, embora as necessidades humanas básicas sejam comuns como, alimentar-se, proteger-se, etc. As formas de identificá-las, valorizá-las e atendê-las são construídas socialmente. As necessidades básicas, podem ser modificadas e acrescidas de outras de acordo com o contexto sociocultural. Pode-se dizer que além daquelas que preservam a vida orgânica, as necessidades afetivas são, também, base para o desenvolvimento infantil.

O cuidado precisa considerar, principalmente, as necessidades das crianças, que quando observadas, ouvidas e respeitadas, podem dar pistas importantes sobre a qualidade do que estão recebendo. Os procedimentos de cuidado também precisam seguir os princípios de promoção da saúde. Para se atingir os objetivos dos cuidados com a preservação da vida e com o desenvolvimento das capacidades humanas, é necessário que as atitudes e procedimentos estejam baseadas em conhecimentos específicos sobre desenvolvimento biológico, emocional, e intelectual das crianças, levando em conta diferentes realidades sócio-culturais (BRASIL, 1998, p. 25).

As ações relativas ao cuidar, por sua vez, são apresentadas de forma a ressaltar o desenvolvimento integral da criança, envolvendo aspectos afetivos, relacionais, biológicos, alimentares e concernentes à saúde.

É de suma importância que as instituições de educação infantil incorporem de maneira integrada as funções de cuidar e educar, não mais diferenciando, nem hierarquizando os profissionais e instituições que atuam com crianças pequenas ou àqueles que trabalham com as de mais idade. As novas funções da educação infantil devem estar associadas a padrões de qualidade. Essa qualidade advém de concepções de desenvolvimento que consideram as crianças nos seus contextos sociais, ambientais, culturais e, mais concretamente, nas interações e práticas sociais que lhes fornecem elementos relacionados às mais diversas linguagens e ao contato com os mais variados conhecimentos para a construção da autonomia.

A instituição de educação infantil deve tornar acessível a todas as crianças que a frequentam, indiscriminadamente, elementos da cultura que enriquecem o seu desenvolvimento e inserção social. Cumpre um papel socializador, propiciando o desenvolvimento da identidade das crianças, por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas em situações de interação (BRASIL, 1998, p. 23).

Podem-se oferecer às crianças, condições para as aprendizagens que ocorrem nas brincadeiras e àquelas advindas de situações pedagógicas intencionais ou aprendizagens orientadas pelos adultos. Contudo, é importante ressaltar que essas aprendizagens, de natureza diversa, ocorrem de maneira integrada no processo de desenvolvimento infantil. Educar significa, portanto, propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, de respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural.

Desde cedo é percebido pelos educadores que as crianças apresentam atitudes de interesse em descobrir o mundo que as cerca, elas são curiosas e querem respostas a seus porquês, o trabalho do educador é estimular e orientar as experiências por elas vividas e trazidas de casa, para que, no seu dia-a-dia, elas possam construir seu próprio conhecimento.

O agir pedagógico deve atender às reais necessidades das crianças, deve ser criativo, flexível, atendendo à individualidade e ao coletivo. Será o eixo organizador da aquisição e da construção do conhecimento, a fim de que a criança passe de um patamar a outro na construção de sua aprendizagem (OSTETTO, 2000). Pensar sobre isto implica reinventar o espaço de salas para que neles se dêem as interações do sujeito com o mundo físico e social, oportunizando-lhe vivências e situações de troca de ponto de vista, tomadas de decisões, sendo promovido, assim, sua autonomia e cooperação, tão importantes para a formação de um novo cidadão.

2 . APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados foi feita a partir das entrevistas junto aos docentes e supervisor da escola, a pesquisa foi feita levantando pontos como a rotina, atuação e o agir na gestão democrática na escola de educação infantil.

Com base nos resultados sobre a formação escolar, as docentes entrevistadas são todas pedagogas e tem especialização em áreas afins, e a supervisora formada em Pedagogia com ênfase em supervisão, orientação e gestão escolar e ainda e

especialista em Docência em Educação Infantil.

Qual o objetivo da supervisão, conforme resposta da supervisora é de acompanhar e orientar o corpo docente a fim de assegurar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Enquanto para os docentes: proporcionar sugestões para melhorar o trabalho do professor; orientar os professores e dar suporte na sua prática escolar; elaborar junto com os professores atividades educativas objetivando ações voltadas ao processo de aprendizagem; orientar e Supervisionar as ações pedagógica dos docentes com relação a aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, podemos perceber que ambos, tem entendimento do papel e atuação do supervisor no espaço escolar.

De acordo com Souza (2006) as atribuições da supervisão escolar entre outras, está organizada em assessorar planos de trabalho como elaboração de currículo e planejamentos; Acompanhar a execução dos planos de trabalhos; realizar reuniões, entrevistas e discussões necessárias; estimular o corpo docente; promover o aperfeiçoamento de todo o corpo escolar; constatar falhas no processo, afim de orientar para a superação; acompanhar o trabalho de avaliação do rendimento escolar; promover planos de recuperação; promover pesquisas sobre o fracasso escolar, necessidades dos alunos e comunidade; prestar assistência metodológica às diversas atividades e promover o melhor funcionamento possível da escola com a comunidade. Alguns dos dados relatados são de grande importância nesta pesquisa, destaca-se os seguintes itens:

Quando perguntados sobre a rotina do supervisor escolar, a supervisora relatou que, o trabalho na Supervisão é extremamente dinâmico, cada dia uma nova rotina de trabalho.

Enquanto para os docentes: o Supervisor está sempre em contato para garantir uma boa sintonia e uma eficiência no ensino e na aprendizagem; verificar e acompanhar os planejamentos, organizar projetos da escola, ajudar no trabalho dos docentes; que ela está sempre em busca de informações.

Na indagação do relacionamento para processo de gestão democrática, a supervisora afirma que ter relacionamento satisfatório com docentes no geral, enquanto para os

docentes esses alegam ser relacionamento amigável e tranquilo; muito bom, sempre que preciso está disponível a tirar dúvidas e nos auxiliar com o que for preciso e; temos uma boa interação buscando sempre trocas de experiências, vivências para aquisição de conhecimento no processo educativo; bom relacionamento, de confiança, respeito e incentivo a prática pedagógica.

Também levantou-se questionamento sobre qual a influencia da supervisão no processo de gestão democrática de uma escola, e de acordo com a supervisora, relata que tem influencia, e direciona o seu trabalho em um ambiente em que se tenha vez e voz. A possibilidade de ouvir e ser ouvida, opinar e conhecer o posicionamento do próximo é importante para o trabalho. Para os docentes: a supervisora tem boa comunicação entre docentes e equipe gestora, dá liberdade aos docentes para decidir como proceder pedagogicamente; de fundamental importância no bom andamento do cotidiano escolar; hoje o trabalho o papel do supervisor é mediar e colaborar nas atividades educativas, atuando como agente responsável pela prática democrática onde todos estejam envolvidos na prática escolar; muito importante pois é uma ponte entre docentes e a gestão escolar.

Sendo assim, quando se procura atender as necessidades dos docentes é uma forma de atuar dentro da gestão democrática, a liderança do supervisor é fundamental na implementação de ações compartilhadas. Um líder democrático pode assegurar o incentivo a participação criando clima de confiança entre os envolvidos no processo escolar.

A investigação constatou que o Supervisor possui características para desenvolver um bom trabalho na escola, que ele conhece seu papel na escola e que é um profissional qualificado. As dificuldades são vencidas diariamente, devendo haver a participação de todos que estão envolvidos no processo ensino-aprendizagem. De acordo com Luck (2009) a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduz desigualdades entre eles.

Desta forma a educação infantil exige que os profissionais sejam mais atenciosos e qualificados. É necessário que se goste de crianças, tenha compromisso em dar o melhor para que o trabalho seja de qualidade e gostar do seu papel no

processo educacional, pois a supervisão é exercida por em educador, que precisa contestar as questões como a falta de democracia, autoritarismo

De acordo com Signorette (2002) o agir pedagógico deve atender às reais necessidades das crianças, deve ser criativo, flexível, atendendo a individualidade e ao coletivo. Porque as vezes o supervisor é confundido pelas necessidades mais urgentes do ambiente escolar e acaba encontrando dificuldade para realizar as atividades que são esperadas deste profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, este trabalho permitiu aprofundar os conhecimentos em relação a atuação da supervisão escolar na perspectiva democrática: um estudo na escola de educação infantil, com base na questão investigada: Se a atuação da Supervisão escolar na educação infantil está acontecendo de forma democrática.

A pesquisa permitiu também analisar junto a supervisora e docentes da escola a importância desse processo e como o mesmo vem sendo desenvolvido dentro do contexto escolar. Percebemos o quanto é importante conhecer os aspectos históricos da legalidade da Gestão Democrática, para poder entender o porque das dificuldades expostas pelas escolas, mediante a pouca participação dos membros envolvidos com a educação, e discussão coletiva em prol das metas da escola, visando a sua autonomia.

A pesquisa possibilitou aspiração, motivação e perspectiva de grandes mudanças na educação, incentivando a participação e integração do pesquisador. Para tanto, cabe ao supervisor viabilizar articulação no processo de ensino. Promovendo abertura no interior da escola para que os docentes, discentes, funcionários e pais possam estudar discutir e avaliar a qualidade de ensino, avaliação e programas, ou seja, tudo o que faz parte do trabalho pedagógico na sua totalidade.

Desta forma, pode-se concluir a importância do papel do supervisor como elo de comunicação dos docentes, e o processo de gestão democrática na escola concede aos funcionários, pais, discentes e a comunidade a construir uma consciência cidadã de todos os envolvidos com e educação tornando-se responsáveis pela escola

que tem e também pelo sucesso e insatisfação, e portanto a gestão democrática está em processo de construção e desenvolvimento abrindo espaço para o diálogo.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Elisa D. A. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas: Papiros, 1995.

BRASIL. **REFERENCIAL CURRICULAR PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL**. v. 1, Brasília: MEC/SEF, 1998.

CUNHA, Aldeneia S; OLIVEIRA, Ana Cecília. (Orgs). **A Supervisão no Contexto Escolar: Reflexões Pedagógicas**. Manaus: UNIFORT, 2006.

FERREIRA, Naira Carapeto. **Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FREIRE, PAULO. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GARCIA, Regina Leite. **Em defesa da educação infantil**. Rio de Janeiro: DPLA, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Athas, 2002.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LÜCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. 5ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OSTETTO, L. Esmeralda. **Encontros e encantamentos na educação infantil**. Campinas: Papiros, 2000.

RANGEL, (Org.) **Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas**. Campinas, SP:

Papirus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.)

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez, 1988.

SIGNORETTE, A. E. R. S. et al. **Educação e cuidado: dimensões afetiva e biológica constituem o binômio de atendimento**. Revista do Professor. Porto Alegre, n. 72, p. 5-8, out./dez. 2002.

SILVA JÚNIOR, C.; RANGEL, M. **Nove olhares sobre supervisão**. 7. ed. São Paulo: Papirus, 1997.

Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Supervis%C3%A3o>> Acesso em: 24 Fev. 201