



George W. Ebey

Norman K. Hamilton

Setembro de 1953

Mat. fornecido: PROF. ODILA B. XAVIER

UMA APROXIMAÇÃO EFETIVA À SUPERVISÃO

Há poucos meses atrás, um administrador de escolas públicas em Portland, Oregon, respondeu a uma chamada telefônica, de longa distância de uma comunidade vizinha. Do outro lado da linha chegou a voz de um superintendente que, ôle próprio, se orgulhava de sua liderança educacional. Dizia ôle: "Soube que você desenvolveu um programa consultor que trabalha de fato. Nunca esperei achar professôres e diretores entusiasmados por supervisão. Gostaria de saber algo mais a respeito."

Foi uma agradável experiência ouvir de um superintendente que se defrontando com muitos problemas da expansão de empreendimentos e número reduzido de professôres, desejava saber mais a respeito do programa de supervisão, destinado a manter e a desenvolver uma alta qualidade de instrução.

No verão de 1951 teria sido mais grato ainda, quando o conselho de educação de Portland não acolheu favoravelmente uma proposta feita pelo superintendente Paulo A. Rehmas sôbre um "programa construtor" para assegurar qualidade de ensino de acôrdo com a expansão e o progresso de facilidades construtivas. A necessidade de um tal programa era evidente. Como em outras comunidades da nação, o quadro do pessoal de ensino de Portland mudava rapidamente, em parte por causa de transferências e em parte por causa do crescimento do sistema.

Há alguns anos, mais de 300 professôres eram selecionados anualmente para substituições ou aumento do quadro. Muitos dos novos eram inexperientes professôres primários. Alguns, preparados apenas com curso secundário e designados para classes primárias com um programa de transição de seis semanas. Sômente menos da metade, tinha seguido um curso num período maior de cinco anos.

CRESCIMENTO DA IDÉIA

O raciocínio que conduz ao estabelecimento do programa de consultores, foi simples e lógico. Ôle se aprensentou mais ou menos assim:

"Temos muitos professôres novos que necessitam de assistência para alcançar maior competência no ensino."

Nosso programa de indução pré-escolar, iniciado em 1948, vem funcionando bem, quanto ao auxílio prestado aos novos professores para acharem morada, conhecerem nossa cidade, familiarizarem-se com o nosso sistema escolar, nos sas organizações e programas de ensino. Mas a assistência ao trabalho do professor de classe, iniciante, não é tão eficiente como seria de desejar. Alguns professores experientes também sentem a necessidade de mais auxílio do que aquele que os diretores lhes podem prestar.

Nosso corpo de 11 supervisores composto, principalmente de especialistas trabalhando desde o jardim de infância até o grau XII, é capaz, mas muito pequeno, na razão de um supervisor para 200 professores. Além disso, nossos supervisores têm muitas responsabilidades administrativas, tais como, o desenvolvimento de cursos de estudos, serviços em comissões locais e regionais, de currículos, planejamento de trabalho de "oficina" (Work Hop), assistência na escolha de livros textos, desenvolvimento de listas de recursos e equipamentos, deliberação sobre seleção de pessoal, auxílio no planejamento das novas construções e interpretação do novo programa para o público. Necessitamos aumentar o nosso quadro de supervisores com um grupo de consultores que trabalhará, quase que exclusivamente, auxiliando os professores em suas classes, para que se tornem melhores professores.

Por que não escolher para esta incumbência professores experientes que se salientaram no trabalho de sua classe? Perguntemos-lhes se desejam servir como consultores num período de 1 a 2 anos mais ou menos.

Este programa assegurará um fluxo constante de professores excepcionais ao quadro central e um retorno à classe de professores com visão mais larga e melhor compreensão dos problemas de ensino dentro da profundidade do sistema. Assim o programa será flexível. A equipe de consultores pode ser organizada de acordo com as necessidades mais importantes do sistema.

Além disso, alguns dos consultores podem desejar, eventualmente, tornarem-se candidatos a funções administrativas ou de supervisão, funções já realizadas de fato. Serão os melhores candidatos, por motivo de suas experiências como consultores.

É este, em resumo, o plano adotado pelo Conselho de Educação de Portland. Onze ótimas professoras foram selecionadas para trabalhar no departamento central, em um sistema de bases alargadas - 1 no jardim de infância; 3 nos primeiros graus; 4 nos graus médio e intermediário, e 1, em cada um dos campos especiais de arte, música e artes domésticas. Além de sua competência geral, um consultor de grau intermediário e um de grau superior foram bem qualificados em artes da linguagem e outro em matemática.

A função de supervisor geral da escola elementar foi supervisionada pelo diretor da instrução elementar que ficou diretamente responsável pelo programa consultor.

#### ESTABELECIAMENTO DO PROGRAMA DE CONSULTORES



Uma comissão de supervisores e de diretores trabalhou com o diretor de instrução elementar no planejamento do programa de consultores.

Estabeleceram os princípios que selecionaram os consultores e onde estes atuariam. As qualificações profissionais para um consultor incluíram práticas adequadas neste campo, ou "Status" permanente como professor em Portland e evidência de ótimo trabalho em classe.

Todos os diretores e supervisores de escolas elementares foram convidados a indicar professores para consultores. Estas indicações foram revisadas pelo diretor de instrução elementar e pelo superintendente assistente encarregado do currículo e do ensino e essas recomendações para seleção, foram enviadas ao pessoal do departamento. Um esforço especial foi feito no sentido de escolher pessoal que fossem acatadas pelos colegas e que possuíssem qualidades de liderança.

Os diretores compareceram para apreciar a oportunidade de participarem do planejamento do programa e fazerem indicações. Alguns, entretanto, relutaram em se desfazer de elementos do seu corpo docente com as indicações dos seus melhores professores. Dois fatos resultaram deste apoio. Um, foi a verificação do valor deste tipo de complementação do serviço de supervisão. O outro, foi a segurança de que, em qualquer lugar exequível, os consultores retornariam às escolas donde provieram, melhores em face do alargamento de suas experiências.

Um programa de orientação de dois dias, pelos consultores, auxiliou o início do ano escolar. Nesse tempo, os princípios que guiariam a sua atuação, foram discutidos. Os consultores desenvolveram um esquema de funções específicas e métodos de atuação. Para assegurar a quantidade máxima de tempo às classes eles decidiram ir diretamente às escolas, diariamente, e fazer relatos ao departamento central, só às sextas-feiras a tarde. (2,30hs.) Nessas sextas-feiras trocavam informações, faziam planos para o trabalho da semana seguinte e registravam seus programas. No início do ano foi planejado que fariam uma avaliação do programa dos consultores. Esta avaliação foi encarecida tanto em relação ao programa já desenvolvido, como em relação ao que deveria ser até o fim do ano.

#### O FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA

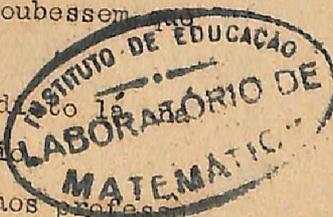
Ficou evidente, em primeiro lugar, que o trabalho dos consultores não seria uma tarefa de gabinete. De fato: nada de gabinetes, escrivaninhas ou telefones foi providenciado. A sede foi uma sala de palestras, com mesas e cadeiras que serviam também a sala do diretor da instrução.

De acordo com o plano, os consultores dedicaram às escolas todo o expediente. Durante as duas primeiras semanas de sessão escolar, eles chamaram mais ou menos 300 professores - todos novos no sistema.

Nestas primeiras visitas, os consultores entraram em contato com os professores e os diretores e fizeram com que uns e outros soubessem poderiam voltar se o necessitassem.

Alguns professores que solicitaram tiveram auxílio imediato na primeira visita. Outros ainda relutantes não solicitaram auxílio.

Uma das tarefas principais dos consultores referiu-se aos professores que não requeriam auxílio. Outra foi a que dizia respeito aos professores experientes.



Havia uma necessidade de convence-los de que não visitavam as clases para fins de inspeção ou de relatório. Estas primeiras inquietações de sapareceram logo. Com a propalação das notícias do seu trabalho, os consultores receberam perguntas tanto dos professôres inexperientes como dos ex- perientes. Estes, além de desejarem uma oportunidade para trocar idéias só bre métodos e processos, necessitavam sugestões para unidades e materiais de ensino. Durante uma semana, o gabinete central recebeu chamados de 32 esco- las para o serviço de consultores - mais da metade das escolas do sistema. Estes chamados foram um acrescimento às visitas regulares constantes no horá- rio dos consultores.

Um dos pontos fortes do programa foi que os consultores eram recém saídos das classes. Eles podiam, então, interpretar a filosofia do sistema em têrmos práticos; conheciam o material intimamente, podiam conversar com os professôres baseados em suas próprias experiências recentes e assim tra- balhavam desde que o fizessem, principalmente, dentro dos seus próprios ní veis e graus.

Um dia típico podia incluir:

1<sup>o</sup> - Entrevista, pela manhã, antes das aulas, com um pequeno gru- po de professôres.

2<sup>o</sup> - Visita às classes, de acôrdo com o horário pré-determinado com os professôres.

3<sup>o</sup> - Lanche com um professor para uma entrevista.

4<sup>o</sup> - Levantamento de materiais de ensino do departamento para sele cionar algum filme especial ou livro, a fim de ser usado em uma demonstra- ção.

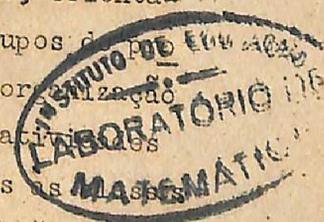
5<sup>o</sup> - Visita a alguma sala de aula para demonstrar uma técnica de en sino ou para auxiliar um professor na reorganização do mobiliário ou unida dos de trabalho.

6<sup>o</sup> - Reunião com o corpo docente ou comissão, depois das aulas.

7<sup>o</sup> - Respostas a perguntas telefônicas de professôres.

Às vêzes era mais proveitoso dispender um dia inteiro, ou mesmo dois ou três, auxiliando um professor na organização de sua classe, na fei- tura de planos e iniciação de uma unidade, do que dedicar um tempo equiva- lente em pequenas visitas.

Com o correr do tempo os consultores entusiasmaram-se com as muitas oportunidades que se lhes ofereciam para auxiliarem no progresso dos pro- gramas de ensino no distrito. Nas reuniões das sextas-feiras, à tarde, eles discutiam os problemas que se referiam aos professôres. Cedo lhes foram da- dos determinados serviços que continuariam com supervisores, professôres e diretores, tais como membros de comissões de materiais de ensino, orienta- dores de programas escolares de rádio e palestras com pais e grupos de pro- fessôres. O sistema escolar continuava seriamente integrado na organiza- ção desde que, entretanto, os consultores não participassem destas atividades extras, numa extensão que interferisse em seu horário de visitas. Os próprios consultores decidiam quando os deveres extras eram bastante. Eles eram constantemente cientificados de que sua principal responsabilidade era a de auxiliar professôres em seu trabalho.



Embora os consultores fizessem só a professores que desejavam assistência, algumas vezes eram solicitados por diretores e então, visitavam determinadas classes em uma escola. Tais visitas, não especificamente requeridas por professores, exigiam muito tato e compreensão. Comumente, quando os professores se convenciam de que os consultores não faziam relatórios de espécie alguma e viam que trabalhavam com eles, ficavam, favoravelmente, impressionados. E, alguns deste grupo de professores, tornaram-se os estóios do programa.

### AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

No fim do ano escolar, o diretor da instrução elementar e os consultores organizaram um questionário para que os diretores e os professores avaliassem o "programa consultor". Questionários foram enviados aos diretores de escolas com o pedido de que fossem completados não só por eles, mas também pelos professores que tivessem tido contato com o programa. De 500 questionários expedidos, 455 foram devolvidos; 395 por professores e 60 por diretores. Tanto professores experientes como iniciantes, devolveram os questionários, todos eles sem assinatura.

De um modo geral, as opiniões dos professores, com 1 a 2 anos de atividades e dos experientes foram as mesmas. Dos 395 professores que responderam o questionário, 391 disseram que os encontros com os consultores foram agradáveis e uteis. Só quatro tiveram opinião desfavorável. Os diretores foram unânimes em aderirem ao programa. Os professores deram as seguintes razões de simpatia pelo "programa consultor".

1<sup>o</sup> - Os consultores, quando solicitados, tomam a classe de bom grado.

2<sup>o</sup> - Os consultores arranjam conferências em tempo conveniente para os professores.

3<sup>o</sup> - Os consultores vêm quando convidados e notificam previamente as visitas.

4<sup>o</sup> - Os consultores trazem materiais, muitas vezes.

5<sup>o</sup> - Os consultores não fazem relatórias sobre os professores.

Em suas sugestões para melhoramentos, professores e diretores recomendam que mais consultores deveriam ser acrescentados ao programa, que os consultores deveriam arranjar maiores períodos de tempo para estar cada professor; que mais assistência em arte e música deveria ser dada e que os consultores trouxessem mais materiais e recursos de ensino.

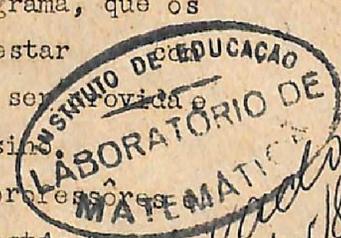
Depois de estudarem os questionários, devolvidos por professores e diretores, os consultores sentiram-se encorajados pelas respostas favoráveis e sugestões práticas para melhoramentos. Propunham que no segundo ano do programa:

1<sup>o</sup> - Os consultores fossem aproveitados durante o período de indução em encontro com os novos professores em suas áreas de trabalho.

2<sup>o</sup> - Os consultores continuassem a fazer visitas breves aos novos

3<sup>o</sup> - Os consultores continuassem a fazer visitas breves aos novos

4<sup>o</sup> - Os consultores continuassem a fazer visitas breves aos novos



- 3º - Se depois de uma visita do consultor, o diretor requerer uma conferência "post-escolar" nas escolas, o professor fôsse chamado a participar na medida do possível.
- 4º - Fosse arranjado tempo, para conferências entre consultores e professores, quando as crianças não estivessem presentes.
- 5º - Ocasionalmente, se necessário, um consultor continuasse a dispendir de um a três dias consecutivos com um professor.
- 6º - Os administradores continuassem a esclarecer o "status" funções e propósitos do programa consultor.
- 7º - Os consultores só trabalhassem em situações em que os professores quisessem auxílio, desejassem participar e tivessem boa vontade em seguir no melhoramento do ensino.

O representante dos consultores escreveu:

"Apreciamos o alargamento de experiências que nos é oportunizado em sermos consultores e as muitas oportunidades que temos para obter uma compreensão melhor das escolas públicas de Portland. Aprendemos a conhecer muitos professores no sistema escolar e fizemos muitos amigos. Estou certo de que retornaremos às nossas funções de ensino no fim de nossas experiências como consultores, melhores professores".

O sucesso do "Programa consultor" pode ser atribuído, provavelmente, ao cuidadoso planejamento do programa por diretores da escola elementar, e a equipe central; a adesão dos líderes, dos diretores ao programa e à interpretação que dêle fizeram; à alta qualidade profissional dos consultores e ao apôio dispensado ao programa pelo Conselho de Educação, Superintendente e equipe central de administradores e supervisores. Com uma equipe ampliada de consultores, Portland, completa agora seu segundo ano de "programa consultor". Nossa experiência conduz-nos a crer que este tipo de supervisão é um passo na direção certa. Professores e diretores parecem estar de acôrdo que o meio mais eficiente para melhorar o currículo, auxiliando os professores a tornarem-se mais competentes em suas classes.

