Pesquisa Bibliográfica de Ação Supervisora Escolar Numa Perspectiva Pedagógica

Literature Review of School Supervisor Action from a Pedagogical Perspective

Iraci Teodomira da Silva¹
Rodnei Pereira²

25

Resumo: Este artigo tem o objetivo de encontrar suporte bibliográfico para analisar a atuação do supervisor escolar na perspectiva pedagógica, focado em construir uma identidade profissional sólida, em que suas ações estejam voltadas para o aprendizado de todos os alunos, superando ações meramente burocráticas. O supervisor escolar desempenha um papel crucial como mediador entre as esferas administrativa e pedagógica, fortalecendo o princípio democrático de participação coletiva no processo educativo. Como procedimentos metodológicos foram realizados: a) caracterização da atuação do supervisor do município de Franco da Rocha; b) levantamento bibliográfico e revisão de leitura; c) análise documental. A discussão da atuação do supervisor escolar foi pautada nos estudos de: Paro (2011); Luz e Mello (2011); Rolla (2006); Agostini (2020) e Figueiredo (2021). Após o levantamento bibliográfico foram identificadas características do perfil profissional do supervisor escolar, sujeito foco do estudo a ser desenvolvido.

Palavras-chave: Supervisor Escolar. Ação Supervisora. Gestão Democrática.

Abstract: This article aims to find bibliographic support to analyze the role of the school supervisor from a pedagogical perspective, focused on building a solid professional identity where their actions are directed towards the learning of all students, surpassing merely bureaucratic tasks. The school supervisor plays a crucial role as a mediator between administrative and pedagogical spheres, strengthening the democratic principle of collective participation in the educational process. The methodological procedures employed were: a) characterization of the supervisor's role in the municipality of Franco da Rocha; b) literature review and reading revision; c) documentary analysis. The discussion of the school supervisor's role will be based on the studies of: Paro (2011); Luz and Mello (2011); Rolla (2006); Agostini (2020) and Figueiredo (2021). After the literature review, characteristics related to the performance of the professionals that will be the focus of the study were identified.

¹ Pedagoga. Secretaria de Educação do município de Franco da Rocha. Mestranda do Programa de Educação da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). orcid.org/0009-0002-5378-3822. iraci.27@gmail.com

² Professor do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) e do Mestrado Profissional em Formação de Gestores Educacionais (PPGP-Ge) da Universidade da Cidade de São Paulo (Unicid). orcid.org/0000-0002-2315-7321. rodnei.pereira@unicid.edu.br.

Recebido em 20/10/2023

Aprovado em 01/08/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Keywords: School Supervisor. Supervisory Action. Democratic Management.

1 Introdução

No Brasil, a supervisão escolar é uma profissão relativamente recente. De acordo com Carlos e Lodi (2012):

Pode-se dizer que foi a partir de 1900 que a supervisão se integra à educação, com a intenção de melhorar o desempenho da escola mediante a ação educativa, a fim de buscar atender as necessidades do educando. Posteriormente, no ano de 1920, a supervisão dirigiu-se para a eficiência do professor, buscando orientá-lo para mudanças didáticas às quais permitissem um maior rendimento escolar. Em torno da década de 30, a supervisão sofreu influências de grandes estudiosos sociais e passou a priorizar mais a cooperação e a coordenação dos professores em suas ações pedagógicas (CARLOS e LODI, 2012, p. 56).

Por mais que se busque uma referência de atuação de supervisão escolar que fosse mais pertinente a uma gestão democrática, sempre se esbarra no modelo tradicional de supervisão escolar da rede Estadual de Ensino. Marangoni (2018) afirma:

No que tange a gestão democrática, partimos da apresentação e do reconhecimento das conquistas legais, entretanto, a dinâmica das escolas públicas vem indicando que o exercício democrático tem encontrado (e sempre encontrou) dificuldades em se realizar (MARANGONI, 2018, p. 06).

Em dezembro de 2020, a equipe técnica e pedagógica da Secretaria Municipal da Educação de Franco da Rocha decidiu ouvir todos os professores da rede municipal de ensino devido aos resultados insatisfatórios obtidos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), realizado em 2019. Mesmo sendo uma avaliação apenas para as escolas de ensino fundamental, também foram ouvidos os professores da educação infantil, devido às críticas direcionadas a eles em relação à preparação das crianças para etapa do ensino fundamental. Após as escutas, foram implementadas diversas ações no ano de 2021 para promover um processo de ensino e aprendizagem efetivo. Isso incluiu a troca de experiências entre as práticas pedagógicas da educação infantil e do ensino fundamental, a contratação de formadores especializados em alfabetização e professores especialistas, a criação de um núcleo de educação especial e inclusiva, entre outras iniciativas.

Durante as escutas, percebeu-se que o modelo de acompanhamento dos cinco Supervisores Escolares e os cinco Assistentes Técnicos Pedagógicos (ATP) não atendia adequadamente às necessidades das escolas. Esses profissionais faziam visitas às unidades escolares com uma frequência baixa e suas ações estavam distantes do apoio direto aos

professores e alunos. Isso levou a uma reorganização, dividindo as 54 escolas em 10 setores, com os dez profissionais, sendo cinco Supervisores Escolares e cinco Assistentes Técnico Pedagógico responsáveis por acompanhar de perto de 5 (cinco) a 6 (seis) escolas cada um, tanto nas questões pedagógicas, quanto administrativas. A remuneração financeira foi igualada e esses profissionais passaram a ser denominados de Gestores de Setor. Ao longo da implementação do novo modelo de acompanhamento da gestão escolar houve diversos entraves: de um lado, o antigo Supervisor Escolar exigindo formação pedagógica e, de outro, o Assistente Técnico Pedagógico exigindo formação administrativa/procedimental. O Supervisor Escolar se via numa condição de superioridade com relação ao Assistente Técnico Pedagógico, e agora todos eram “iguais” perante as atribuições e remuneração.

Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de encontrar suporte bibliográfico para analisar a atuação do antigo Supervisor Escolar numa nova perspectiva com enfoque pedagógico, almejando a construção de uma identidade profissional sólida, em que suas ações estejam voltadas para o aprendizado de todos os alunos, superando ações meramente burocráticas.

2 Pesquisa Bibliográfica

Historicamente, a Supervisão Escolar é exercida de maneira fiscalizadora, atendendo formalidades documentais, servindo de instrumento de controle das escolas ou ainda como mediadora na resolução de conflitos nas relações entre todos os integrantes da comunidade escolar (SOUZA, 2012).

O estatuto dos servidores públicos municipais de Franco da Rocha, lei complementar 251/2016, descreve as atribuições do Supervisor de Ensino e do Assistente Técnico Pedagógico:

Art. 488 - São atribuições e responsabilidades do Supervisor de Ensino, além daquelas determinadas na Lei Federal de Diretrizes e Base da Educação nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e que constam no Projeto Político Pedagógico das respectivas unidades escolares:

- I. Participar na elaboração e execução de programas e projetos da Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esportes e Lazer;
- II. Orientar os diretores e escola do setor de sua responsabilidade sobre a administração e estruturação geral da escola nos segmentos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos;
- III. Participar com a comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico das unidades escolares do setor de sua responsabilidade;

IV. Participar e acompanhar os conselhos de classe, as reuniões pedagógicas e os grupos de estudo das unidades escolares do setor de sua responsabilidade, definida em agenda rotativa;

V. Promover reuniões periódicas entre os diretores das escolas do setor de sua responsabilidade;

VI. Promover e gerenciar a auto formação para o desenvolvimento de seu trabalho, atualizando-se em relação à legislação de ensino, à concepção pedagógica e nas inovações científicas, culturais e tecnológicas;

VII. Monitorar a implementação das políticas de educação previstas no Plano Municipal de Educação no âmbito das unidades escolares;

VIII. Acompanhar e supervisionar o funcionamento das escolas da Rede Municipal de Ensino, zelando pelo cumprimento da legislação e normas educacionais e pelo padrão de qualidade do ensino;

IX. Propor a elaboração de normas e procedimentos bem como, ações instrucionais e de formação;

X. Monitorar o cumprimento do calendário escolar e demais instrumentos de gestão das unidades escolares do Sistema Municipal de Ensino;

XI. Orientar e acompanhar a elaboração do inventário dos bens patrimoniais e o processo de desfazimento dos bens das unidades escolares do setor da sua responsabilidade, homologando o relatório final;

XII. Analisar e emitir parecer ao Conselho Municipal de Educação sobre as solicitações de abertura em consonância com a legislação vigente;

XIII. Supervisionar o funcionamento de estabelecimentos privados de Educação Infantil em consonância com a legislação vigente;

XIV. Zelar pela frequência e desempenho dos alunos. (Incluído pela Lei Complementar nº 283/2017) (PREFEITURA DE FRANCO DA ROCHA, 2016).

O artigo 489 - atribuições e responsabilidades do Assistente Técnico Pedagógico (ATP), além daquelas determinadas na Lei Federal De Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e que constam no Projeto Político Pedagógico das respectivas unidades escolares:

I. Participar na elaboração e execução de programas e projetos da Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esportes e Lazer;

II. Orientar os professores, em especial os coordenadores pedagógicos, das unidades escolares do setor de sua responsabilidade no desenvolvimento das atividades relativas aos segmentos da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos e Atendimento Educacional Especializado;

III. Participar com a comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico das unidades escolares do setor de sua responsabilidade;

IV. Participar e acompanhar as reuniões dos conselhos de classe, reuniões pedagógicas e dos grupos de estudo das unidades escolares do setor de sua responsabilidade, definida em agenda rotativa;

- V. Promover e gerenciar a auto formação para o desenvolvimento de seu trabalho, atualizando se em relação à concepção pedagógica, às inovações científicas, culturais e tecnológicas;
- VI. Monitorar a implementação das políticas de educação previstas no Plano Municipal de Educação, no âmbito das unidades escolares;
- VII. Orientar e acompanhar os coordenadores pedagógicos e os educadores em geral nas unidades escolares do setor de sua responsabilidade no desenvolvimento do processo educativo e nas práticas pedagógicas, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar e a Proposta Curricular da Rede Municipal de Franco da Rocha, de forma a garantir a aprendizagem de todos os alunos;
- VIII. Promover reuniões periódicas entre os coordenadores pedagógicos do setor de sua responsabilidade;
- IX. Planejar ações de formação em conjunto com os coordenadores pedagógicos a partir das observações e acompanhamento das práticas pedagógicas;
- X. Identificar demandas e profissionais adequados para as ações de formação;
- XI. Zelar pela frequência e desempenho dos alunos. (Incluído pela Lei Complementar nº 283/2017) (PREFEITURA DE FRANCO DA ROCHA, 2016).

Embora na descrição das atribuições das duas funções já existam ações que enveredam para as características de uma gestão democrática, ainda há um longo percurso a se construir para que de fato a escola seja um lugar de tomadas de decisões com participação coletiva e mais democrática.

A denominação “Gestor de Setor” foi inspirada nos estudos realizados por Schön (1987), trazendo o sentido de uma ação supervisora com foco pedagógico:

Na expressão "supervisão pedagógica", o adjetivo reporta-se não apenas ao objeto da supervisão – a pedagogia –, mas também à sua função potencialmente educativa. Entende-se que a supervisão, quando orientada por uma visão crítica de pedagogia, torna a ação pedagógica mais consciente, deliberada e suscetível à mudança, permitindo o reconhecimento de sua complexidade e incerteza e impedindo a formulação de soluções técnicas e universais para os problemas “pantanosos” que nela se colocam” (SCHÖN, 1987, p. 200 e 201).

Como não existia a função *gestor de setor* regulamentada, hospedou-se a nova função na lei complementar criada para regulamentar a função gratificada em todas as outras secretarias da prefeitura, que consistia em remunerar o exercício da função de outros encargos de especial responsabilidade e complexidade administrativa que excedessem as funções normais do servidor.

A Lei complementar municipal de Franco da Rocha nº 388/2022 cria as atribuições específicas dos Gestores de Setor (Gestor da Unidade da Secretaria de Educação):

- Gerenciar, planejar, identificar demandas, promover debates e propor soluções para equacionar conflitos;
- Gerenciar e promover reflexões acerca da aplicação dos recursos financeiros e disponíveis;
- Gerenciar e promover análises e estudos sobre as questões de aprendizagem e frequência dos alunos;
- Gerenciar, acompanhar, participar e encaminhar as atividades escolares das escolas municipais de educação básica nos aspectos estruturais, pedagógicos, de recursos humanos, da vida escolar dos alunos, na formação dos profissionais da educação, no relacionamento com a comunidade escolar das escolas vinculadas ao setor de sua responsabilidade, como representante dos princípios e diretrizes da Secretaria Municipal da Educação e Cultura. (PREFEITURA DE FRANCO DA ROCHA, 2022).

A seguir, cinco autores nos convidam a refletir sobre repensar a ação da supervisão escolar e seu impacto no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Paro (2011) estuda a estrutura da escola pública de ensino fundamental na perspectiva de uma prática democrática, aprofundando os temas progressão continuada, supervisão escolar e avaliação externa. A linha teórica que permeia o trabalho concebe o educando como sujeito que constrói sua personalidade a partir da apropriação dos elementos culturais trazidos pelo educador, mediador e não mero transmissor de conhecimentos. Discutir a estrutura da escola a partir de uma concepção de educação com práticas democráticas exige uma transformação do modelo de escola atual, na superação de práticas pedagógicas conservadoras vigentes nos diversos sistemas públicos de ensino. Especificamente em relação à Supervisão Escolar, aponta a necessidade de superar a tradicional função de aspectos burocráticos e uma efetiva interação com a coordenação pedagógica interna da unidade escolar.

Rolla (2006) faz o estudo na relação estabelecida entre o Supervisor Escolar e os professores no cotidiano das escolas, o que interfere no resultado do trabalho desenvolvido como um todo. O Supervisor Escolar, além das questões burocráticas e legais, precisa contribuir com a formação dos professores em serviço. A relação estabelecida entre esses sujeitos vai além das questões epistemológicas, pois é necessário cultivar uma relação de confiança e respeito para que seja possível promover o crescimento profissional dos docentes, ultrapassando a simples execução de tarefas e fiscalização do trabalho realizado.

Luz e Mello (2011) abordam o processo de construção de identidade do Supervisor Escolar, numa perspectiva pedagógica, ressignificando o seu papel. Este artigo aponta que a ação do Supervisor Escolar varia conforme a legislação local e as influências da política da administração vigente. A identidade do seu papel se constrói pela ação em todas as suas dimensões: currículo, programa, planejamento, avaliação, ensino e aprendizagem. O “novo” Supervisor Escolar tem um importante papel de articulador e mediador entre os professores, pais, alunos e diretores, considerando as diferenças individuais.

Agostini (2020) discute a ação do Supervisor Escolar na democratização das escolas públicas, investigando a relação entre a supervisão escolar e ações democráticas. O texto traz reflexões sobre a efetivação de uma gestão democrática na educação e a responsabilidade da Supervisão Escolar diante das políticas governamentais e das demandas da comunidade em que a escola está inserida, indicando a necessidade de superar a tradicional redução de suas funções a aspectos burocráticos e se comprometer com a comunidade na luta por espaços de cidadania.

Figueiredo (2021) investiga as dimensões pedagógicas e burocráticas da Supervisão Escolar, buscando conhecer as atribuições desse profissional dentro da unidade escolar e os impactos da sua prática nas diferentes modalidades de ensino. Destaca que é um profissional que faz a intermediação entre a escola e a secretaria de educação, tendo como foco garantir a implementação das políticas públicas.

Os estudos dos autores citados acima se relacionam, todos concordam que uma gestão democrática impacta diretamente na estrutura de organização da escola, seus atores e sua relação com os profissionais que nela atuam, o que reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados e do ensino ofertado.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Análise Documental

A pesquisa bibliográfica foi realizada na base Google Scholar (uma plataforma de pesquisa que reúne um vasto acervo de publicações de conteúdo científico) no período de abril a junho de 2023 (quadro 1). Foram utilizados os seguintes descritores: “supervisão pedagógica” e “supervisão escolar”.

Quadro 1 - Resultados do levantamento bibliográfico

Palavras- chave/Descritor	Publicações pesquisadas	Total selecionado	Total aproveitado
Supervisão pedagógica	50	4	1
Supervisão escolar	50	5	4

Fonte: Elaborado pelos autores com base na plataforma Google Scholar.

Na pesquisa bibliográfica com o descritor "supervisão pedagógica" foram encontrados estudos que se referem ao papel do coordenador pedagógico e ao acompanhamento do estágio curricular de alunos em nível de graduação em educação, e quase nada referente ao Supervisor Escolar e sua atuação, como o esperado.

Com o descritor "supervisão escolar" foram encontrados alguns estudos voltados para o que realmente se buscava: caracterização, ação, papel e constituição do Supervisor Escolar. Diante disso, foram utilizados os seguintes estudos:

- contribuições do supervisor escolar no processo de democratização das escolas públicas. (AGOSTINI, 2020);
- liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar (Rolla, 2006);
- progressão continuada, supervisão escolar e avaliação externa: implicações para a qualidade do ensino. (PARO, 2011);
- as dimensões pedagógicas e burocráticas no processo de liderança do supervisor escolar do município de São Paulo: um estudo de caso. (FIGUEIREDO, 2021); a identidade do supervisor pedagógico: um processo em construção. (LUZ e MELLO, 2011).

3.2 Análise e Discussão

O artigo de Paro (2011) destaca a necessidade de transformação do modelo de escola atual, superando práticas pedagógicas conservadoras. O Gestor de Setor, ao atuar como mediador entre a administração municipal e os professores, contribui para a implementação de práticas democráticas e inovadoras nas escolas, promovendo a efetivação do Projeto Político

Pedagógico de maneira participativa e viva, revisitando-o e reavivando-o sempre que necessário.

A dissertação de Rolla (2006) ressalta a importância da relação estabelecida entre o Supervisor Escolar e os professores no cotidiano das escolas. O Gestor de Setor, ao cultivar uma relação de confiança e respeito com os professores, promove o crescimento profissional dos docentes e vai além da simples fiscalização, auxiliando-os no desenvolvimento de suas práticas pedagógicas – formação em serviço.

O artigo de Luz e Mello (2011) aborda a construção da identidade do Supervisor Escolar numa perspectiva pedagógica. O Gestor de Setor, ao atuar como articulador e mediador entre os diferentes atores da comunidade escolar, como professores, pais, alunos, coordenadores pedagógicos e diretores, considerando as diferenças individuais, fortalece a sua identidade como profissional e contribui para um ambiente educativo mais inclusivo e participativo nos processos de ensino e aprendizagem.

O artigo de Agostini (2020) discute a ação do Supervisor Escolar na democratização das escolas públicas. O Gestor de Setor, ao comprometer-se com a comunidade e lutar por espaços de cidadania, demonstra a importância da Supervisão Escolar no contexto das políticas governamentais e nas demandas da comunidade em que a escola está inserida, promovendo uma gestão democrática e participativa.

A dissertação de Figueiredo (2021) investiga as dimensões pedagógicas e burocráticas da Supervisão Escolar. O Gestor de Setor, ao intermediar as ações da escola e a secretaria municipal de educação, garante a implementação das políticas públicas, desempenhando um papel central na articulação entre as diferentes esferas e na busca por uma atuação efetiva e integrada no contexto escolar.

Partindo da análise dos autores estudados acima fica evidente a necessidade da reorganização das ações do Supervisor Escolar que histórica e socialmente conhecemos. Esses profissionais ocupam papel importante de corresponsabilidade das tomadas de decisões dentro da gestão escolar. A constituição do profissional “Gestor de Setor” deve partir de primícias democráticas, sendo capaz de fazer articulação entre a Secretaria Municipal da Educação, os gestores das unidades escolares, educadores, educandos e toda a comunidade escolar, com foco numa escola pública de qualidade, em que todos os alunos são capazes de aprender.

4 Considerações Finais

A presente pesquisa apresenta a existência de uma mudança na identidade da ação do Supervisor Escolar. Esse profissional é visto dentro da escola como uma agente que busca a transformação do ambiente, embora a ideia de fiscalizar, controlar e inspecionar a instituição e seus atores ainda permanece na percepção de algumas pessoas. A prática do Supervisor Escolar depende muito da sua formação, do seu perfil de comportamento e de como ele compreende a gestão escolar.

A nova atuação do Supervisor Escolar enfrenta desafios complexos na organização da escola, uma vez que cada profissional possui experiências singulares e culturais, trabalhando com interesses diversos e enfrentando constantes conflitos para garantir a implementação efetiva das políticas públicas e a realização do projeto político pedagógico de forma eficiente e eficaz, visando o sucesso escolar de todos os alunos.

Em suma, a nova identidade da Supervisão Escolar traz aspectos presentes nos estudos citados, promovendo práticas pedagógicas efetivas, estabelecendo relações de confiança com os professores, construindo uma identidade profissional sólida, lutando por uma gestão democrática e garantindo a implementação das políticas públicas na escola, com ações/intervenções diretas de acompanhamento do desenvolvimento dos alunos.

Referências

AGOSTINI, Raquel. **Contribuições do Supervisor Escolar no Processo de Democratização das Escolas Públicas.** *Saberes em Foco*, v. 3, n. 1, p. 337-346, 2020.

CARLOS, Jociane Aparecida. LODI, Ivana Guimarães. **A prática pedagógica em supervisão escolar: a importância da inter-relação entre o supervisor pedagógico e o corpo docente.** *Evidência*, Araxá, v. 8, n. 8, p. 55-66, 2012.

FIGUEIREDO, Rosemara Nunes de Oliveira. **As dimensões pedagógicas e burocráticas no processo de liderança do Supervisor Escolar do município de São Paulo: um estudo de caso.** Tese de Mestrado. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação Universidade de Minho, 2021.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes; MELLO, Lucrécia Stringhetta. **A identidade do Supervisor Pedagógico: um processo em construção.** 2011. Simpósio ANPAE 2011. Disponível em

<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0066.pdf>, acesso em 20 abr. 2024.

MARANGONI, Ricardo Alexandre. **Gestão Democrática: a busca pela implantação na escola pública.** *Revista Administração Educacional*, v. 9, n. 1, p. 05-22, jan./jun. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Progressão continuada, supervisão escolar e avaliação externa: implicações para a qualidade do ensino.** *Revista Brasileira de Educação*, v. 16, n. 48, p. 695-716, 2011.

PREFEITURA DE FRANCO DA ROCHA. **O regime jurídico dos servidores públicos integrantes dos quadros de pessoal dos órgãos dos poderes executivo e legislativo, das autarquias e das fundações públicas, do município de franco da rocha, e dá outras providências.** *Lei Complementar N° 251/2016.* Disponível em: https://www.francoarocha.sp.gov.br/arquivos/texto/anexo_570e5cbac07ac.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023

PREFEITURA DE FRANCO DA ROCHA. **Regulamenta a Função Gratificada e a Gratificação por Atividade Complementar no âmbito do Município de Franco da Rocha, e dá outras providências.** *Lei complementar n° 388/2022.* Disponível em: <https://www.francoarocha.sp.gov.br/franco/servico/lei/8924>. Acesso em: 15 jun. 2023

ROLLA, Luiza Coelho de Souza. **Liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2006.

SCHÖN, D. *The reflexive practitioner. How professionals think in action.* London: Temple Smith. (1983)

SOUZA, Maria Antônia de. **Educação do campo, desigualdades sociais e educacionais.** *Educação & Sociedade*, v. 33, p. 745-763, 2012.