



**A SUPERVISÃO ESCOLAR NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: PAPEL E DESAFIOS**  
**SCHOOL SUPERVISION IN THE LAW OF GUIDELINES AND BASES OF NATIONAL EDUCATION: ROLE AND CHALLENGES**

CARNEIRO, Laura Elizandra Machado<sup>1</sup>

**RESUMO**

Este artigo analisa a função da supervisão escolar no sistema educacional brasileiro, à luz da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96). Examina-se o papel do supervisor como articulador do Projeto Político-Pedagógico e os desafios contemporâneos enfrentados por este profissional. A análise apoia-se na legislação vigente e na doutrina sobre a temática. Para tanto, será utilizado o método hipotético-dedutivo, por meio da pesquisa qualitativa com análise de documentos e bibliografia sobre o tema.

**Palavras-chave:** Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Supervisão Escolar. Gestão Educacional. Prática Pedagógica.

**ABSTRACT**

This article analyzes the function of school supervision in the Brazilian educational system, in light of the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB - Law No. 9,394/96). It examines the role of the supervisor as an articulator of the Political-Pedagogical Project and the contemporary challenges faced by this professional. The analysis is based on current legislation and doctrine on the subject. To this end, the hypothetical-deductive method will be used, through qualitative research with analysis of documents and bibliography on the subject.

**Keywords:** Law of Guidelines and Bases of Education. School Supervision. Educational Management. Pedagogical Practice.

**INTRODUÇÃO**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece os fundamentos da educação no Brasil, definindo os papéis dos diversos atores que compõem o cenário educacional. Dentre eles, o supervisor escolar ocupa uma posição

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Anhanguera. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo. Procuradora Legislativa da Câmara Municipal de Diadema/SP. Doutoranda em Direito Empresarial pela Universidade Nove de Julho. Mestra em Direito Tributário pela USP. Especialista em Direito Tributário, Direito Processual Civil, Direito Público e Direito Material e Processual Trabalhista. Especialista em Gestão e Controle Social das Políticas Públicas pela Escola Superior de Gestão e Contas Públicas do TCM/SP. E-mail: lauraemcarneiro@yahoo.com.br.



estratégica, atuando como um elo entre a administração do sistema de ensino e a prática pedagógica que se desenvolve no chão da escola.

Historicamente, a figura do supervisor esteve associada a uma função de fiscalização e controle. Contudo, a LDB e as concepções pedagógicas mais recentes apontam para um papel renovado: o de um profissional que atua como articulador, formador e mediador dos processos educativos, com foco na garantia da qualidade do ensino e na efetivação do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Este artigo busca delinear o papel do supervisor escolar conforme a LDB, discutir a formação necessária para o exercício da função e apontar os desafios que se impõem a este profissional na atualidade.

## **1. O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA LDB**

A LDB não dedica um capítulo específico para detalhar as atribuições do supervisor escolar. Sua função é compreendida a partir dos princípios e objetivos gerais da lei, especialmente aqueles relacionados à gestão democrática e à qualidade do ensino.

O artigo 64 da LDB é o principal dispositivo que trata dos profissionais da educação com funções de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional. Ele estabelece que a formação desses especialistas será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação.

A partir dessa premissa, entende-se que o papel do supervisor escolar transcende a mera fiscalização. Suas principais atribuições, inferidas do espírito da lei, incluem articulação pedagógica, formação continuada, mediação e integração, acompanhamento e avaliação e garantia da legislação.

Nesse sentido, José Leão Falcão Filho (1987, p. 33) aponta que a relação entre o supervisor pedagógico e os professores não deve ser entendida como mera fiscalização, mas sim como um processo de interlocução e apoio profissional, em que o supervisor assume um papel estratégico no fortalecimento da prática docente, no acompanhamento e reflexão sobre o trabalho pedagógico, e na articulação entre passado, presente e perspectivas futuras dessa relação.

Na articulação pedagógica, o supervisor é o principal responsável por articular a elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, garantindo que ele esteja alinhado às diretrizes curriculares nacionais e às necessidades da comunidade escolar.

Na formação continuada, cabe ao supervisor atuar como um formador de professores, promovendo a reflexão sobre a prática docente, a atualização de metodologias e a busca por inovações pedagógicas que melhorem o processo de ensino-aprendizagem.

Na mediação e integração, compete ao supervisor mediar as relações entre a equipe pedagógica, a direção da escola, os alunos, as famílias e a comunidade, buscando construir um ambiente escolar colaborativo e democrático.

Quanto ao acompanhamento e à avaliação, cabe ao supervisor acompanhar o trabalho dos professores em sala de aula, não com um viés punitivo, mas com o objetivo de oferecer suporte, identificar dificuldades e propor soluções conjuntas para os desafios pedagógicos.

No tocante à garantia da legislação, compete ao supervisor assegurar que as práticas da escola estejam em conformidade com a legislação educacional vigente, orientando a equipe sobre seus direitos e deveres.

Para Márcia Angela Aguiar (1991, p. 26), a supervisão escolar não pode ser vista apenas como uma função técnica de monitoramento, de cumprimento de normas ou de “inspeção”, mas sim como algo que está inserido nas políticas educacionais, nas articulações entre o Estado, as instituições escolares e os diversos agentes (gestores, professores, comunidade). A autora considera que a educação, o sistema escolar e a supervisão são atravessados por relações de poder, ideologia e hegemonia.

Ela recupera historicamente como as mudanças nas políticas de Estado, seja por reformas educacionais, centralização/descentralização, ou pela inserção de novos modelos de racionalidade administrativa e tecnológica, repercutem sobre a função supervisora. A supervisão, assim, deixa de ser mera “técnica” para se configurar como função política: orienta, regula, coordena práticas que implicam decisões sobre o que se ensina, como se ensina, para quem e com que fins. O supervisor, portanto, é um

agente de mudança, um intelectual que pensa a escola em sua totalidade e que trabalha para que os objetivos educacionais sejam alcançados com qualidade e equidade.

### **1.1. ARTICULAÇÃO PEDAGÓGICA E FORMAÇÃO CONTINUADA**

A articulação pedagógica é, em essência, a ação de conectar, integrar e dar coerência a todas as atividades, projetos e práticas que compõem o processo de ensino-aprendizagem de uma escola. É o trabalho que transforma um conjunto de ações isoladas em um projeto educacional coeso e com propósito. O supervisor escolar, conforme o espírito da LDB, é a figura central que orchestra esse processo. A articulação pedagógica manifesta-se em múltiplas dimensões, nas quais o supervisor atua como mediador e líder. Nesse sentido, Neuma Gomes da Silva Costa (2021, p. 2-3) leciona que:

O supervisor escolar tem uma função, extremamente, relevante no desenvolvimento da instituição escolar e no contexto pedagógico com o corpo docente uma vez que cabe a ele buscar meios que propiciem o ensino-aprendizagem, mas que suavize a correção e o processo de lidar com os eventuais erros que irão suceder. O essencial neste contexto é que o supervisor adote o máximo possível a postura profissional que transforme erros, dificuldades e imprevistos que são comuns à aprendizagem, para que a partir deles todos os envolvidos na educação possam, no sentido de união, alcançar ou contornar os objetivos elencados para serem alcançados. Assim, o andar lado a lado do supervisor com os educadores deve ser um processo rotineiro e reflexivo, uma vez que este mapeamento vai auxiliando a identificação de dificuldades e conquistas de ambos os envolvidos. O supervisor tem o papel de investigador e orientador que acompanha os educadores e educandos.

O PPP é a “identidade” da escola. A articulação do PPP significa garantir que este documento não seja apenas uma formalidade burocrática, mas um guia vivo para a prática diária.

O supervisor coordena a construção coletiva, isto é, lidera o processo de discussão e elaboração do PPP, envolvendo professores, funcionários, alunos e pais, garantindo que a visão e os valores da comunidade escolar estejam representados. Ademais, acompanha as ações da escola para verificar se estão alinhadas aos objetivos e metas definidos no PPP. Por exemplo, se o PPP prevê um foco em

sustentabilidade, o supervisor ajuda a integrar esse tema nos planos de aula e projetos da escola. Também organiza momentos para que a comunidade escolar avalie o andamento do PPP e proponha ajustes, tornando-o um documento dinâmico e que responde às novas realidades.

Não basta que a escola tenha um currículo prescrito; é preciso que ele se materialize em práticas de sala de aula eficazes. Nesse sentido, Marília Costa de Souza, Sarah Emily Santos dos Santos, Suzy Meury Fernandes Freire, José Carlos Alves Roberto e José Roberto Lira Pinto Junior (2025, p. 6) explicam que “a supervisão escolar enfrenta desafios significativos na articulação de ações formativas que envolvam toda a comunidade escolar, respeitando suas especificidades e promovendo uma gestão democrática”. O supervisor atua, ainda, na tradução das diretrizes, na promoção da interdisciplinaridade e na observância e oferecimento de *feedback*. Isto porque ajuda os professores a interpretar as diretrizes curriculares (nacionais, estaduais e municipais) e a traduzi-las em planos de ensino e de aula que sejam relevantes para o contexto dos alunos; incentiva e auxilia os professores de diferentes disciplinas a planejarem projetos e atividades em conjunto, quebrando a fragmentação do conhecimento; e realiza observações de sala de aula (com caráter formativo, não punitivo) para dialogar com o professor sobre sua prática, sugerir novas abordagens e identificar necessidades de apoio.

A avaliação deve servir para orientar a aprendizagem, e não apenas para classificar os alunos. A articulação nesse campo busca criar uma cultura avaliativa que impulse a qualidade.

Cabe ao supervisor diversificar os instrumentos, analisar os resultados e conectar avaliação e planejamento. Assim, orienta os professores a utilizarem diferentes formas de avaliação (provas, projetos, portfólios, seminários), indo além da prova escrita tradicional; lidera a análise coletiva dos resultados das avaliações (internas e externas), ajudando a equipe a identificar quais são as maiores dificuldades de aprendizagem dos alunos e a planejar estratégias de recuperação e reforço; e garante que os dados da avaliação sejam usados para replanejar as práticas pedagógicas, ajustando o ensino para atender às necessidades dos estudantes.

A formação dos professores não pode ser descolada da realidade e dos desafios da escola. O supervisor faz diagnóstico das necessidades, planeja as ações formativas e estimula a troca de experiências. Com base na análise dos resultados dos alunos e na observação da prática docente, o supervisor identifica quais são as necessidades formativas da equipe; organiza grupos de estudo, oficinas pedagógicas, palestras e outras atividades de formação dentro da própria escola, focadas nos problemas reais enfrentados pelos professores; e cria espaços para que os professores compartilhem suas práticas bem-sucedidas e seus desafios, promovendo uma aprendizagem colaborativa.

Em suma, a articulação pedagógica é a função que dá vida à escola. O supervisor, ao desempenhar esse papel, deixa de ser um mero fiscal para se tornar um líder pedagógico, um arquiteto que ajuda a construir pontes entre o projeto e a prática, entre os professores e os alunos, e entre a escola e a comunidade, garantindo um percurso educacional coerente, significativo e de qualidade.

## **1.2. MEDIAÇÃO E INTEGRAÇÃO**

Se a articulação pedagógica é o “o quê” e o “como” do projeto educacional, a mediação e a integração são o “quem” e o “com quem”. Esta é a dimensão do trabalho do supervisor que se concentra no capital humano e social da escola. Trata-se de construir pontes, dissolver barreiras e tecer uma rede de relações que sustente um ambiente de aprendizagem positivo e colaborativo.

Essa função é o coração pulsante da gestão democrática, pois transforma a escola de um mero local de trabalho e estudo em uma verdadeira comunidade de aprendizagem.

Cabe ao supervisor mediar, isto é, atuar como um facilitador da comunicação, um intérprete de diferentes linguagens e um catalisador para a resolução de conflitos. O supervisor não impõe soluções, mas cria as condições para que as partes envolvidas as construam juntas.

Para Dulcilene Gonçalves Marques, Marlene Gonçalves Marques e Rosa Jussara Bonfim (2019, p. 1572), a função supervisão se mostra bem mais ampla e o

profissional dessa área entende a verdadeira essência desse termo: “supervisor” aquele que vê o geral, que vê além e articula ações com o coletivo da escola. O supervisor de hoje sabe que precisa ser um constante pesquisador e com isso poderá contribuir para o trabalho docente, pois essa equipe conta com sua orientação e apoio.

O supervisor também atua na mediação de conflitos interpessoais. Diante de divergências entre professores, entre professores e a direção, ou mesmo entre a escola e as famílias, o supervisor age com escuta ativa e imparcialidade. Ele organiza conversas, ajuda a esclarecer os mal-entendidos, foca nos problemas (e não nas pessoas) e guia as partes para um acordo que preserve o respeito e o foco no bem-estar dos alunos.

Na mediação entre a escola e a família, o supervisor é a principal ponte entre o universo pedagógico da escola e a realidade das famílias. Ele “traduz” termos técnicos e preocupações pedagógicas para os pais de forma clara e acolhedora. Ao mesmo tempo, ele escuta as angústias e sugestões das famílias e as leva para a equipe escolar de forma construtiva, evitando que a relação se torne defensiva ou acusatória.

Na mediação entre a teoria e a prática, quando novas diretrizes curriculares ou metodologias são introduzidas pela rede de ensino, muitos professores podem se sentir sobrecarregados ou céticos. O supervisor medeia essa relação, ajudando a equipe a compreender o propósito das mudanças, a adaptá-las à sua realidade e a superar as dificuldades práticas da implementação, evitando que a teoria seja vista como algo distante e impraticável.

Quanto à integração, o supervisor atua tecendo a rede e criando pertencimento. Integrar é o ato de trazer para dentro, de fazer com que todos se sintam parte do todo. É um trabalho proativo para combater o isolamento e fortalecer o senso de comunidade e pertencimento, que é fundamental para o sucesso educacional.

Quanto à integração de novos profissionais, o supervisor é responsável pelo acolhimento do professor que chega a uma nova escola. Ele apresenta o novo membro à equipe, explica a cultura e as rotinas da escola, designa um “tutor” entre os colegas mais experientes e acompanha de perto seus primeiros meses, garantindo que ele se sinta apoiado e parte do grupo.



Na integração de alunos com necessidades específicas, o supervisor atua trabalhando em conjunto com os professores e especialistas; o supervisor garante que a inclusão não seja apenas uma matrícula. Ele ajuda a planejar adaptações curriculares, orienta os professores sobre as melhores estratégias para cada caso e promove uma cultura de respeito e empatia entre os alunos, assegurando que todos, independentemente de suas condições, se sintam acolhidos e capazes de aprender.

A esse respeito, Imídeo Nérici (1990, p. 15), destaca que “a supervisão escolar é um processo de assistência e orientação ao trabalho docente”.

Quanto à integração da família na vida escolar, a ação do supervisor vai além da mediação de conflitos. Trata-se de trazer a família para dentro dos muros da escola de forma positiva. O supervisor incentiva a participação dos pais em conselhos, organiza eventos (feiras de ciências, festas culturais, dias da família), cria canais de comunicação eficientes (grupos, boletins informativos) e valoriza a contribuição que os pais podem dar ao processo educativo.

Na integração da escola com a comunidade local, o supervisor enxerga que a escola não é uma ilha. Ele busca parcerias com postos de saúde, centros culturais, empresas locais e organizações não governamentais. Essa integração enriquece o currículo com experiências do mundo real (palestras, visitas, projetos comunitários) e fortalece o papel da escola como um polo de desenvolvimento para o seu entorno.

Em resumo, ao mediar e integrar, o supervisor escolar solidifica as bases do ecossistema escolar. Ele garante que as engrenagens pedagógicas não girem no vazio, mas que sejam movidas por relações humanas saudáveis, colaborativas e focadas em um objetivo comum: a formação integral de cada aluno.

### **1.3. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO**

O acompanhamento e a avaliação são duas faces da mesma moeda: um processo contínuo e cíclico que permite ao supervisor, em parceria com a equipe docente, entender a realidade pedagógica, analisar seus resultados e planejar ações

para o futuro. O objetivo final não é julgar, mas impulsionar a qualidade do ensino a partir de evidências.

Quanto ao acompanhamento, o supervisor precisa ter um olhar presente e colaborativo. Acompanhar é o ato de seguir junto, de estar presente no cotidiano da escola para observar, dialogar e oferecer suporte. É um processo eminentemente formativo.

O supervisor observa a prática pedagógica em sala de aula. Esta é uma das ferramentas mais poderosas, quando bem utilizada. O processo deve ser combinado previamente com o professor, estabelecendo um foco para a observação (ex.: como os alunos estão interagindo com a atividade? O tempo está sendo bem gerenciado?). Durante a observação, o supervisor é um espectador atento, que registra fatos e não julgamentos. O momento mais importante é o *feedback* reflexivo posterior, uma conversa individual e confidencial, onde supervisor e professor analisam juntos o que foi observado, celebram os pontos fortes e pensam em estratégias para os desafios.

O supervisor também faz a análise de documentos pedagógicos. O acompanhamento também ocorre fora da sala de aula. O supervisor analisa os planos de aula, os diários de classe, os portfólios dos alunos e as atividades avaliativas propostas pelos professores. O objetivo é verificar a coerência entre o planejamento do professor, a proposta do PPP e as diretrizes curriculares, além de oferecer sugestões para enriquecer as práticas.

No acompanhamento das reuniões pedagógicas (HTPC – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo), o supervisor não apenas organiza, mas participa ativamente das reuniões, garantindo que o tempo seja produtivo e focado em questões pedagógicas. Ele ajuda a pautar as discussões, estimula a troca de experiências e garante que as decisões tomadas em conjunto sejam registradas e, posteriormente, acompanhadas.

Para Medina (1997, p. 17), “a supervisão escolar deve ser entendida como um processo de parceria, voltado para a reflexão e o crescimento coletivo da prática pedagógica”.

Ademais, o supervisor faz a avaliação, isto é, o diagnóstico para a ação. Avaliar, no contexto da supervisão, é o ato de coletar e analisar dados para compreender o impacto das práticas pedagógicas e tomar decisões informadas.

Na avaliação da aprendizagem dos alunos, que é o principal termômetro da qualidade do ensino, o supervisor lidera a equipe docente na análise dos resultados de avaliações internas (provas, trabalhos, conselhos de classe) e externas (como SAEB, Prova Brasil, avaliações estaduais). O foco não é criar um *ranking* de professores, mas identificar padrões: Quais são as habilidades que a maioria dos alunos não desenvolveu? Em quais turmas ou anos a dificuldade é maior? A partir desse diagnóstico, o supervisor ajuda a planejar ações concretas, como projetos de reforço, recuperação paralela ou mudanças na abordagem de ensino de certos conteúdos.

Na avaliação da prática docente e do trabalho coletivo, que é uma consequência da análise da aprendizagem, se os alunos de uma turma apresentam dificuldades recorrentes em interpretação de texto, por exemplo, o supervisor e o professor avaliam juntos as estratégias de ensino utilizadas. A avaliação pode levar à conclusão de que é necessária uma formação específica para a equipe sobre o tema, ou que novas metodologias precisam ser experimentadas. É uma avaliação para o desenvolvimento profissional, não para a classificação.

O supervisor atua na avaliação institucional e do PPP. Ao final de um ciclo (bimestre, semestre ou ano letivo), o supervisor coordena o processo de avaliação do próprio PPP. As metas foram alcançadas? Os projetos tiveram o impacto esperado? A comunidade se envolveu como o planejado? Essa avaliação institucional, que deve envolver toda a comunidade escolar, é o que alimenta a revisão do PPP para o ciclo seguinte, garantindo que a escola aprenda com sua própria experiência.

Em síntese, o ciclo de acompanhamento e avaliação é o motor da escola que aprende. Pelo acompanhamento, o supervisor oferece suporte contínuo. Pela avaliação, ele gera diagnósticos precisos. Juntos, esses processos permitem que a escola saia do “achismo” e passe a atuar com base em dados e reflexão, construindo um caminho de melhoria contínua que impacta diretamente aquilo que é mais importante: a aprendizagem e o sucesso de cada aluno.

## **2. DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA SUPERVISÃO ESCOLAR**

Apesar da clareza da LDB sobre a importância e a formação do supervisor, o exercício da função enfrenta diversos desafios na prática: burocratização; falta de autonomia; condições de trabalho; relações interpessoais; e atualização constante.

Muitas vezes, o supervisor é absorvido por tarefas administrativas e burocráticas, o que o afasta de sua principal função, que é o acompanhamento pedagógico. Em sistemas de ensino muito centralizados, a autonomia do supervisor para propor mudanças e inovações pode ser limitada. A sobrecarga de trabalho, o grande número de escolas ou professores a serem acompanhados e a falta de recursos materiais são obstáculos frequentes.

Nas relações interpessoais, cabe ao supervisor lidar com a diversidade de perfis profissionais, mediar conflitos e construir relações de confiança com a equipe docente, o que exige grande habilidade interpessoal.

Ademais, as rápidas transformações na sociedade, na tecnologia e nas próprias concepções pedagógicas exigem que o supervisor esteja em constante processo de formação e atualização.

### **2.1. BUROCRATIZAÇÃO**

Enquanto a organização é necessária para o bom funcionamento de qualquer instituição, a burocratização ocorre quando os meios (os procedimentos, os formulários, os relatórios) se tornam mais importantes que os fins (a aprendizagem dos alunos).

Para o supervisor, isso significa uma inversão de papéis: ele é gradualmente afastado de sua função de líder pedagógico e empurrado para a de um gestor de papéis, um “supervisor-escriturário”.

Neste sentido, Rudolf Lenhard (1977, p. 21) defende que a supervisão escolar deve ser um processo educativo e cooperativo, centrado no desenvolvimento do professor e na qualidade do ensino, e não uma prática burocrática ou punitiva.



A burocracia não é um conceito abstrato; ela se manifesta em tarefas concretas e repetitivas que ocupam a maior parte da jornada de trabalho do supervisor.

Para Lourdes Marcelino Machado e Gaziela Zambão Abdain Maia (2003, p. 52), há a necessidade de redefinir o papel do gestor e do supervisor escolar, apontando para uma atuação mais participativa, democrática e formativa. A administração escolar, segundo as autoras, deve deixar de ser vista apenas como uma função burocrática e passar a integrar-se profundamente à dimensão pedagógica da escola.

Ocorre uma avalanche de relatórios e planilhas: relatórios diários, semanais, mensais e bimestrais sobre frequência de alunos, notas, projetos em andamento, uso de recursos etc. Muitas vezes, esses dados são solicitados por diferentes setores da Secretaria de Educação em formatos distintos, forçando o supervisor a inserir a mesma informação em múltiplos lugares. A sensação é a de estar constantemente “alimentando o sistema” sem ver um retorno pedagógico claro.

Quanto à gestão de sistemas de informação, as redes de ensino implementam plataformas digitais para gestão de notas, frequência e comunicação. Embora a intenção seja modernizar, o resultado é, frequentemente, mais trabalho para o supervisor, que precisa garantir que todos os professores preencham os dados corretamente, solucionar problemas técnicos, extrair relatórios e lidar com sistemas que são pouco intuitivos ou que travam constantemente.

Quanto ao controle de rotinas administrativas, tarefas que deveriam ser de responsabilidade de setores administrativos acabam recaindo sobre o supervisor. Isso inclui desde o controle do ponto dos professores e a organização de horários até a verificação do estoque de material de limpeza ou a solicitação de reparos na infraestrutura.

No que diz respeito à logística de eventos, em vez de pensar no propósito pedagógico de um evento, o supervisor se vê consumido pela logística: enviar convites, reservar espaços, organizar listas de presença, providenciar lanches. A forma sobrepõe-se ao conteúdo.

As consequências pedagógicas da burocratização são devastadoras para a qualidade do ensino.

Uma das consequências é o afastamento do “chão da escola”. O supervisor fica preso em sua sala, atrás de uma mesa, e não tem tempo para circular pela escola, conversar com os alunos, observar aulas, dialogar com os professores sobre suas angústias e necessidades pedagógicas.

Há também um prejuízo à formação continuada. A observação de sala de aula e o *feedback* reflexivo, que são as ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento profissional dos professores, tornam-se inviáveis. As reuniões pedagógicas são usadas para dar recados administrativos, em vez de serem espaços de estudo e planejamento.

No tocante ao enfraquecimento da articulação pedagógica, o PPP vira letra morta. Não há tempo para articular projetos interdisciplinares, para avaliar o currículo ou para inovar, pois a energia está toda voltada para cumprir as exigências burocráticas.

Neste aspecto, Roberto Giancaterino (2014, p. 3) leciona que “enquanto a Educação for utópica em sua complexidade, o sonho é necessário para que possamos trilhar um caminho”.

Quando ocorrem o desgaste e a desmotivação, o supervisor se sente frustrado por não conseguir realizar o trabalho para o qual estudou e que acredita ser importante. Os professores, por sua vez, sentem-se desamparados, sem o apoio pedagógico de que necessitam. Cria-se um ciclo de desmotivação que impacta todo o clima escolar.

Em suma, a burocratização é o principal inimigo da supervisão escolar eficaz. Combatê-la exige uma mudança estrutural e cultural: mais autonomia para as escolas, investimento em pessoal de apoio administrativo e, acima de tudo, uma relação baseada na confiança e na colaboração entre as redes de ensino e seus profissionais, onde o foco retorne para o que realmente importa: a aprendizagem do aluno.

## **2.2. FALTA DE AUTONOMIA**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) prevê que os sistemas de ensino devem assegurar às escolas “progressivos graus de autonomia pedagógica e

administrativa”. A falta de autonomia é a negação direta desse princípio. Ela ocorre quando a escola e seus gestores são vistos não como centros de criação e decisão, mas como meros executores de ordens vindas de uma instância superior (a Secretaria de Educação).

Nesse cenário, o supervisor escolar deixa de ser um líder pedagógico, que constrói soluções a partir da realidade local, e se transforma em um “gerente de franquia”: sua principal função passa a ser garantir que o “produto” (a educação) seja entregue exatamente como foi padronizado pela “matriz”, sem desvios, adaptações ou inovações.

A falta de autonomia materializa-se na incapacidade de tomar decisões cruciais sobre os pilares da vida escolar.

Quanto ao currículo e projetos “enlatados”, a Secretaria de Educação desenvolve projetos pedagógicos, sequências didáticas e materiais padronizados que devem ser aplicados por todas as escolas da rede, sem exceção. O supervisor não tem a liberdade de, junto com sua equipe, criar um projeto que atenda a uma necessidade específica de seus alunos. Seu papel se resume a distribuir o material, cobrar a execução e preencher o relatório comprovando que o “pacote” foi implementado.

Quanto à alocação de recursos engessada, a escola recebe verbas, mas não tem autonomia para decidir como usá-las. O dinheiro já vem “carimbado” para cada despesa. O supervisor pode identificar uma necessidade pedagógica urgente (como a compra de livros para um projeto de leitura), mas não pode remanejar os recursos, pois não tem autonomia financeira.

No tocante à imposição de metodologias e avaliações, a gestão central pode decretar que todas as escolas devem adotar um determinado método de alfabetização ou um sistema de avaliação específico. Mesmo que os professores e o supervisor, com base em sua experiência e no perfil de seus alunos, acreditem que outra abordagem seria mais eficaz, eles são obrigados a seguir a diretriz. A *expertise* local é desconsiderada.

Para Mary Rangel (2002, p. 73), “a supervisão educacional precisa ser compreendida como uma prática em constante transformação, voltada para a construção coletiva da qualidade da escola”.

No que diz respeito à limitação na gestão de pessoas, o supervisor identifica um professor com grande potencial para liderar um projeto de tecnologia, mas não tem autonomia para designá-lo para essa função. Ele percebe que uma turma precisa de um professor de apoio, mas não tem poder para solicitar essa contratação. As decisões sobre alocação de professores, formação e desenvolvimento profissional são tomadas de forma centralizada, ignorando as necessidades identificadas no “chão da escola”.

A falta de autonomia gera essa cultura de centralização, que é motivada por diversos fatores: visão homogeneizadora; centralização do poder e desconfiança; e lógica de controle político-administrativo.

Na visão homogeneizadora, há a crença equivocada de que a padronização é sinônimo de igualdade e qualidade. A administração central busca criar uma “identidade” para a rede, tratando todas as escolas como se fossem iguais e ignorando as vastas diferenças sociais, culturais e econômicas de cada comunidade.

Na centralização do poder e desconfiança, a falta de autonomia é, em sua essência, uma manifestação de desconfiança na capacidade dos profissionais da escola. A gestão superior acredita que, se der liberdade, as escolas não farão o trabalho “certo”. É uma lógica de controle que sufoca a iniciativa.

Sobre a gestão escolar, Marcos Antonio Evangelista et al. (2024, p. 4) explicam que:

A gestão escolar democrática e seus princípios, surge para fixar novas ideias e estabelecer, na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola. A gestão democrática entende-se que é uma forma de melhoria na e da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e sua história. Num convívio pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público, fortalece a democracia; ou seja, os agentes de uma comunidade são coautores das ações de uma sociedade da qual fazem parte.

Na lógica de controle político-administrativo, muitas vezes, os programas e projetos padronizados servem mais para dar visibilidade à gestão política da



Secretaria do que para atender a necessidades pedagógicas reais. A autonomia da escola atrapalharia a implementação em larga escala de “projetos de vitrine”.

## **CONCLUSÃO**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional delineia um papel fundamental para o supervisor escolar, posicionando-o como um articulador estratégico do Projeto Pedagógico e da qualidade do ensino. Longe de ser um mero fiscal, o supervisor é um mediador, um formador e um intelectual da educação.

Para que este profissional possa cumprir sua missão, é essencial que os sistemas de ensino garantam as condições necessárias para sua atuação, respeitando a formação prevista em lei, oferecendo autonomia e valorizando seu papel. Superar os desafios burocráticos e estruturais é fundamental para que a supervisão escolar possa, de fato, ser um instrumento de transformação e de garantia do direito a uma educação de qualidade para todos.

As más condições de trabalho e as relações interpessoais conflituosas se retroalimentam. Um supervisor sobrecarregado e mal remunerado tem menos paciência e energia para mediar conflitos com sensibilidade. Um professor que trabalha em um ambiente precário e se sente desvalorizado fica menos receptivo às sugestões do supervisor.

Esse ciclo vicioso cria um ambiente escolar tóxico, focado na sobrevivência e na gestão de crises, em vez de focar na aprendizagem e na inovação. Portanto, melhorar as condições de trabalho não é apenas uma questão de justiça com o profissional, mas uma condição essencial para que ele possa ter a estabilidade e a saúde emocional necessárias para construir as relações de confiança que são a base de qualquer avanço pedagógico.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, Márcia Angela. Supervisão escolar e política educacional. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 22 ago. 2025.

COSTA, Neuma Gomes da Silva. Supervisão escolar: articulação entre o ensino-aprendizagem na escola. BDJ - Brazilian Journal of Development. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/31204/pdf/79785>. Acesso em: 30 nov. 2025.

EVANGELISTA, Marcos Antonio et al. Gestão escolar: Administração, supervisão, orientação e inspeção no decorrer da história da educação. Research, Society and Development, v. 13, n. 9, e6213946820, 2024. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/download/46820/37096/484788>. Acesso em: 30 nov. 2025.

FALCÃO FILHO, José Leão M. As Relações entre o Supervisor Pedagógico e os Professores: Passado, Presente e Futuro. Revista Amae Educando. Belo Horizonte, nº 189, ago. 1987, p. 31-38.

GIANCATERINO, Roberto. A supervisão educacional: mudanças sob olhar de uma educação libertadora. Disponível em: <http://www.meuartigo.brasilecola.com/educacao/a-supervisao-educacional-mudancas-sob-olhar-uma-educacao-.htm>. 2004. Acesso em: 20 ago. 2025.

LENHARD, Rudolf. Fundamentos da Supervisão Escolar. São Paulo: Editora Pioneira, 1977.

MACHADO, Lourdes Marcelino (Coord.) e MAIA, Gaziela Zambão Abdain (Org.) Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARQUES, Dulcilene Gonçalves; MARQUES, Marlene Gonçalves; BONFIM, Rosa Jussara. O papel do supervisor na gestão escolar. Anais do 1º Simpósio de TCC, das faculdades FINOM e Tecsoma. 2019; 1570-1584. Disponível em: <https://www.finom.edu.br/assets/uploads/cursos/tcc/202104261604549.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

MEDINA, A. S. Novos olhares sobre a supervisão. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. Campinas, SP: Papirus, 1997.

NÉRICI, Imídeo G. Introdução à Supervisão Escolar. São Paulo: Atlas, 1990.

RANGEL, Mary. Supervisão: do sonho à ação - uma prática em transformação. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. Cortez. Cap. 3, 2002, p. 69 – 96.

SOUZA, Marília Costa de; SANTOS, Sarah Emily Santos dos; FREIRE, Suzy Meury Fernandes; ROBERTO, José Carlos Alves; PINTO JUNIOR, José Roberto Lira. A supervisão escolar como estratégia de formação continuada: caminhos para o desenvolvimento profissional docente. *Interference: A Journal Of Audio Culture*, 11(2), Out. 2025. Disponível em: <https://interferencejournal.emnuvens.com.br/revista/article/view/450>. Acesso em: 30 nov. 2025.