

## SUPERVISÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA: CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO COLABORATIVA E INCLUSIVA

Valdimara do Bom Parto Beserra Costa<sup>1</sup>  
Thiago do Nascimento Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo investiga a importância da parceria entre supervisão e gestão escolar como caminhos para uma educação colaborativa e inclusiva. Foi desenvolvido com o objetivo de analisar o papel do supervisor e gestor escolar diante da criação de um ambiente mais democrático e inclusivo. Para tanto, foi necessário discutir a contribuição de cada agente na construção do Projeto Pedagógico (PP), a fim de refletir sobre as habilidades e competências desses profissionais diante dos desafios encontrados no ambiente escolar. Realizou-se assim, uma pesquisa bibliográfica para melhor aprofundamento no assunto também se utilizou leitura de obras, artigos, revistas e periódicos por meio da abordagem qualitativa. Tendo como referencial teórico Libâneo (2008), Batista (2005), Ferreira (2007). Diante disso, verificou-se que a parceria traz consigo toda uma dinâmica que permite permear todo o processo educacional, é através dele que o trabalho pedagógico é organizado de forma sistematizada, orientada e coordenada. Portanto, é notório que a gestão e a supervisão estão intrinsecamente ligadas em suas funções nas suas determinadas atribuições, onde dependem uma da outra na essência de um trabalho pedagógico organizado, sistematizado e bem direcionado, tendo em seu âmago o desenvolvimento socio educacional eficaz.

**Palavras-chave:** Supervisão; Gestão; Espaço democrático; Colaboração.

### ABSTRACT

This study investigates the importance of a partnership between school supervision and management as pathways to collaborative and inclusive education. Its purpose was to analyze the role of school supervisors and managers in creating a more democratic and inclusive environment. To this end, it was necessary to discuss the contribution of each agent in the development of the Pedagogical Project (PP), reflecting on the skills and competencies of these professionals in the face of the challenges encountered in the school environment. Therefore, a bibliographical search was conducted to further explore the subject, including readings of works, articles, magazines, and periodicals using a qualitative approach. The theoretical framework used was Libâneo (2008), Batista (2005), and Ferreira (2007). Therefore, it was found that partnership brings with it a dynamic that permeates the entire educational process. It is through this dynamic that pedagogical work is organized in a systematic, guided, and coordinated manner.

<sup>1</sup> Graduada pelo Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação Memorial Adelaide Franco - FEMAF, [maracatbio@gmail.com](mailto:maracatbio@gmail.com);

<sup>2</sup> Graduando pela Universidade Estadual do Maranhão -UEMA, [thiagons1717@gmail.com](mailto:thiagons1717@gmail.com)



Therefore, it is clear that management and supervision are intrinsically linked in their functions and specific responsibilities, where they depend on each other in the essence of organized, systematic, and well-directed pedagogical work, with effective socio-educational development at its core.

**Keywords:** Supervision; Management; Democratic space; Colaboração.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo educacional é algo complexo e difuso, em que devemos ter um conhecimento global sobre todos os seus mecanismos e dispositivos, partindo de estudos teóricos e práticos para um entendimento mais amplo sobre todos os seus aspectos. Segundo Libâneo (2008), as escolas são organizações e nelas predominam interações entre as pessoas para a promoção da formação humana, essas instituições caracterizam – se por ser um sistema de relações humanas e sociais interativas. Diante disso percebemos a necessidade de fazer com que essas interações aconteçam de forma ativa e positiva, desenvolvendo ações que contemplem de fato o que se espera da escola.

O contexto das reformas políticas e econômicas no Brasil após os anos 90 culminou também em reforma no sistema educacional, entre elas a Gestão Democrática. Importante lembrar que a partir de reformas no Estado brasileiro a gestão e organização de sistemas educacionais passaram a ser um desafio para a solidificação de um sistema de ensino democrático. Para que os trabalhos de unidades escolares se organizem, e se ampliem é fundamental o organismo gestão, pois é a gestão que mobiliza as ações de planejamento e direcionamento das mesmas, seja qual for a concepção de organização e gestão escolar, a gestão tem um papel importantíssimo nos objetivos administrativos e pedagógicos da escola, esta então constitui a estrutura e organização formal. “Esses processos de chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão” (Libâneo, 2008, p. 317).

A escola é um espaço extremamente complexo, onde as funções desenvolvidas pelos que fazem parte dela são bastante amplas e relevantes nas suas atribuições e é evidente que a Gestão compreende tudo isso, no entanto é importante que destaquemos aqui também o papel singular da Supervisão como parte indispensável no processo educacional. A Supervisão materializado na figura do Supervisor tem a função



pedagógica de orientar o grupo de professores, motivar, instigar, questionar, desafiar, provocar neles o envolvimento nos trabalhos pedagógicos a serem desenvolvidos na escola, assim transitando nesse espaço entre o saber e o fazer.

A Gestão e a Supervisão são de fato dois pilares que estruturam o trabalho escolar para que o desenvolvimento de práticas pedagógicas aconteça de maneira sistemática e organizada, dentro dos parâmetros estruturantes que regem as instituições de ensino, onde é notável que haja uma organização funcional dentro de uma perspectiva democrática e transformadora.

## 2 GESTÃO ESCOLAR

José Carlos Libâneo (2008) apresenta conceitos sobre organização e gestão escolar que visa elucidar na teoria e na prática a função social das instituições educativas, e como se estrutura o trabalho da escola e o procedimento pelo qual a direção sobreposta a gestão direciona as ações, mediante a escolha de concepções de organização e de gestão escolar, contemplando assim a efetivação de seus objetivos:

*A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão, (LIBÂNEO, 2008, p. 318).*

Gestão educacional no conceito teórico literário é resumidamente a democratização do ensino que possibilita a interação social com propósitos comuns de organização, que visa igualmente melhorias na qualidade da educação e busca relações de entendimento participativo, dividindo-se responsabilidades. Assim Lück descreve: “(...) , dentre outros aspectos, a democratização da definição de políticas educacionais e do processo de determinação dos destinos da escola e da evolução do seu projeto pedagógico (...)” (Lück, 2008, p. 55).

Na concepção técnico-científica a tomada de decisão pela gestão, não é compartilhada com os demais membros que compõem a escola, parte de decisões autoritárias e burocráticas, sem a interação social do meio. Contraposta das concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa em muitas características que as formam.

(...), valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Enfatizando



relações de subordinação, rígidas determinações de funções, e supervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar das pessoas ou, ao menos, diminuir nelas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho, (LIBÂNEO, 2008, p. 326).

Falar de gestão aprazia outrora de um conceito de gestão de empreendedorismo econômico e não de conhecimento, mas este para Lück (2008), desde os anos 90 ganhou novo julgamento, sobretudo de caráter educacional e com maior amplitude conceitual, sendo que envolve interações sociais em aspectos participativo e organizacional, principalmente com direcionamentos didáticos e pedagógicos. Porém a gestão educacional que deveria dinamizar as ações conjuntamente com as relações sociais da comunidade escolar, às vezes perde sua concepção, por obedecer a orientações que parte da camada superior dos sistemas de ensino, isso resulta na não efetivação da participação da organização escolar, entende-se dessa forma que a tal autonomia não é completa, especialmente quando se trata dos investimentos financeiros.

### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

A organização e gestão escolar realizada através da concepção democrático-participativa possibilita a construção de uma educação constituída por meio do colaborativíssimo, objetivando uma dimensão pedagógica eficiente, proposta no planejamento das atividades educativas de cada instituição de ensino. Libâneo (2008, p. 325), “Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões”. É relevante grifar que a gestão participativa divide responsabilidades e busca soluções para os problemas educacionais dentro de cada contextualidade, onde a direção não é unilateral, e sim membro de uma equipe na qual todos tem poder de tomada de decisões com objetivos sociopolíticos e pedagógicos em comum, tendo como princípio ainda a autonomia da escola, determinando então sua própria estrutura organizacional através da construção do Projeto Político Pedagógico como elemento essencial para „ o desenvolvimento da formação do indivíduo social. “É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente” Veiga (1995, p. 27) apud ANPAE (2005, p. 140).

(...), a burguesia brasileira nunca se colocou de fato o projeto de uma escolaridade básica e formação técnica-profissional, como direito social e



subjetivo, para a maioria dos trabalhadores e para prepara-los para o trabalho complexo que a tornasse, enquanto classe detentora do capital, em condições de concorrer com o capitalismo central (FRIGOTTO, 1998, p. 73- 74).

Frigotto (1998) fala da política e gestão educacional contemporânea como uma reforma reproduzida e dominada por classes com interesses capitais desiguais a necessidade de uma sociedade marginalizada pelas políticas sociais. Mesmo tendo avanço em conquistas de melhora no sistema educacional, menciona a intencionalidade daqueles que impõe o capitalismo. A decorrência disso é a desigualdade social que antepara desenvolvimento na qualidade da educação básica.

#### 4 GESTÃO EDUCACIONAL

BSegundo Heloísa Lück a ascensão de unidades de ensino acontece quando se compartilham democracia, participação e autonomia no processo educacional, como forma de resolver dentro de seu próprio contexto, enigmas de realidade local como direcionamento de um trabalho eficiente e responsável. “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão (...)” (Lück, 2008, p. 44). Cabe destacar que essas características de gestão escolar ainda estão em muitas escolas mascaradas em meios a discursos teóricos. Não há uma totalidade prática de cumprimento dos princípios de gestão que as reformas políticas educacionais propuseram há algumas décadas. A participação das relações humanas na contemplação de uma educação democrática no interior das unidades de ensino público, como também a autonomia de gestão, acontece com muita restrição, permitida a comunidade escolar, alguns aspectos pouco relevante na organização educacional, comparado aos que não são participados.

Entende-se que há grandes esforços para implantar as mudanças ocorridas ao longo da história da educação brasileira, no entanto, a escola é um espaço que ainda sofre com um sistema político – econômico que influencia demaziadamente toda a sua estrutura e percorre por toda a suas esferas, e apesar da sua descentralização do ensino, ainda segue paradigmas historicamente construídos.

(...), como um paradigma é fruto de uma consciência social e coletiva de um tempo, e esta não se dá de modo homogêneo, sobretudo em sua fase de gestação, é possível identificar certa diversidade de orientações e expressões que



manifestam graus de intensidade diferente em relação à orientação em torno de um paradigma, (LÜCK,2006, p. 39).

Não é surpreendente que as características de educação democrática participativa, ainda não superaram os estigmas de uma gestão técnico-científica. A equipe pedagógica, administrativa, toda comunidade escolar num todo, não percebe a dimensão que a concepção democrático-participativa pode ocasionar no procedimento ensino aprendizagem dos alunos, ficando a maioria alheia às inovações que surgem no sistema educacional. “As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social”. (Lück, 2019, p.26).

A gestão escolar traz em sua essência uma gama de competências a serem aplicadas em todas as áreas que fundamentam a escola, que basicamente estão envolvidas na administração, no financeiro, no pedagógico e nas relações entre os profissionais da educação e a comunidade e isso de certa maneira não é uma tarefa fácil de executar é necessário também uma gestão que tenha conhecimentos sobre o seu papel segundo os preceitos educacionais legais que regem a educação pública do nosso país e mais que isso que seja capaz de fazer articulações necessárias para o bom funcionamento da escola. Ainda, é importante ressaltar que a gestão escolar não constitui um conjunto de técnicas e ferramentas formadas em abstrato, mas expressam um resultado histórico das tendências decorrentes do desenvolvimento da sociedade (Wellen; Wellen, 2010).

Dessa forma, sabemos que a gestão democrática participativa parte da ideia de democratização do processo pedagógico, onde todos os profissionais da escola e a comunidade são participantes ativas de todas as decisões que transitam no processo educacional e sendo assim se completam numa mesma perspectiva.

## 5 SUPERVISÃO ESCOLAR

A palavra Supervisão nos remete a algo ou alguém que esteja incumbido de vigiar, analisar ou até mesmo mensurar o trabalho desenvolvido por alguém e esse conceito ainda é muito difundido no meio educacional, infelizmente, mas que vem aos poucos tomando sua verdadeira essência. Essa visão ainda está associada ao seu surgimento, no século



XIX, onde teve início no ensino primário, com vistas a modernização do ensino e o controle do trabalho docente. A palavra Supervisão vem do latim SUPER (SOBRE) e VISÃO (AÇÃO DE VER), mas é necessário ampliarmos esse conceito através de estudos e literaturas que ampliem de fato a sua essência para o desenvolvimento de uma prática mais segura e eficaz.

Na supervisão o prefixo ‘super’ uni – se a ‘visão’ para designar o ato de ‘ver’ o geral que se constitui pela articulação das atividades específicas da escola. Para possibilitar a visão, geral, ampla, é preciso ‘ver sobre; e é este sentido de super’, superior, não em termos de hierarquia, mas em termos de perspectiva, de ângulo de visão, para que o supervisor possa ‘olhar’ o conjunto de elementos e seus elos articuladores. (Rangel, 2000, p. 76).

As práticas equivocadas na supervisão escolar foram e são realidade nas escolas brasileiras, desde sua inclusão no âmbito escolar há uma grande representação nos moldes fabris, onde a função se aplica a muito tempo. É fato que há uma grande diferença nos dois âmbitos, mas também é fato que a sua dissociação foi um processo lento de entendimento. Como diz Saviane (2000, p.34): “a questão da identidade do supervisor educacional continua, pois, em discussão”. Portanto, ressignificar a supervisão, desenvolvendo, com todos, a sua ação pedagógica, em pressupostos políticos e sociais, refletindo os percalços que permitem as transformações no seu perfil.

O papel atual da supervisão escolar é orientar as práticas educativas através do planejamento, da avaliação e das atividades cotidianas, acompanhando todo o processo educativo nas ações dos professores, dando o suporte necessário pedagógico e técnico no desenvolvimento de propostas e projetos que a escola desenvolverá, acompanhando assim, de maneira sistemática as práticas pedagógicas dos professores, assim como no acompanhamento dos registros individuais dos alunos.

(...) Pode – se configurar como uma prática social caracterizada pela mediação técnico – pedagógica na medida em que traduz considerações pelos sujeitos envolvidos e suas histórias; compromisso com um projeto educativo que esteja sintonizado com diálogos entre e com diferentes; assunção do trabalho coletivo como uma importante estratégia de trabalho, investimento num processo de planejamento baseado na cooperação e na troca de saberes e experiências. (Batista, 2005, p.111).

No entanto é válido esclarecer que o supervisor não é um tarefeiro, e nem tão pouco um salva vidas ou quebra galhos dos professores, também não é uma fonte de sugestões ou um mandatário que apenas aponta o que se deve fazer, mas sim uma função



que está sempre ativa em um elo constante do desenvolvimento e construção do conhecimento entre os professores e o educando....Atualmente a função da supervisão está pautada nos documentos oficiais que regem a educação do país, e atende também ao modelo capitalista contemporâneo, e isso implica ao supervisor um desafio grandioso na sua pauta enquanto orientador para uma prática educativa eficiente e capaz de fazer a transformação social.

Entretanto, em virtude de uma nova concepção de supervisão em desenvolvimento, o desejo de mudança expressa o amadurecimento do grupo que busca uma proposta de ação coerente com a realidade educacional envolvendo todos ou quase todos os membros da escola. Nesses casos, a supervisão torna – se força aglutinadora e impulsionadora do grupo, atuando como mediadora do sistema, porém numa posição não mais de subordinação e aceitação irrestrita à autoridade, mas de intérprete da realidade escolar e de suas necessidades. (Alonso, 2000, p.169).

O supervisor tem uma grande responsabilidade no desenvolvimento de sua prática, pois toda a organização pedagógica é feita através da sua orientação, portanto é necessário que esse profissional disponha de um embasamento teórico que permita transitar por todo os níveis de ensino, possibilitando assim uma ação sistematizadora e capaz de desenvolver processos que resultem em aprendizagens docente e discente. “(...) que as discussões surjam como fruto das questões do dia a dia, mas que nelas se supere o cotidiano.” (TORRES, 2005, p. 50). Dessa forma é relevante reconhecer que o supervisor compreende toda a estrutura pedagógica das escolas, é ele que orienta os professores nos documento pedagógicos, nas práticas pedagógicas e direciona na adesão de projetos e propostas que serão realizadas pela escola e na escola.

A supervisão educacional tem uma importante responsabilidade no sistema educacional brasileiro e , fundamentalmente, na escola, desde que compreendida como integrante da gestão da educação (...) É ela que no cotidiano escolar, com o coletivo dos professores, toma decisões, coordena as ações e vivencia as contradições e as necessidades educacionais que necessitam ser refletidas coletivamente pelo conjunto de profissionais da escola. Portanto seu trabalho não é uma ‘função’, muito pelo contrário, é um trabalho de gestão da educação, de tomada de decisões com o diretor e os demais profissionais da educação responsáveis pela escola. (Ferreira, 2007, p.127).

Portanto, o supervisor tem um papel ímpar na organização e nas práticas pedagógicas das escolas, não só com o corpo docente, mas na previsão e na compreensão de toda a comunidade escolar, com o objetivo principal assegurar ações pedagógicas que





desenvolvam as habilidades e competências destinados aos estudantes.

O supervisor escolar assume o compromisso de perceber a realidade, seus determinantes sociais, econômicos e até os ideológicos para atuar criticamente. Diante desses movimentos, pensados a partir das relações existentes na escola, busca, por meio da participação coletiva, um tipo de organização que sustente e dê forma aos seus objetivos e a sua intencionalidade. (Luz, p.57/58, 2009).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que a gestão e a supervisão das instituições escolares são as grandes responsáveis pela organização administrativa, burocrática e pedagógica nas unidades escolares, essas duas grandes áreas estão intrinsecamente ligadas em suas funções, mas singulares nas suas atribuições. Elas consistem em manter um ambiente que de fato cumpra com o processo ensino – aprendizagem...As concepções de gestão nos dão subsídios para entender o modelo que norteia as práticas educativas e a adesão à políticas e projetos que a escola compreende e realiza nas suas práticas pedagógicas. A gestão sem dúvidas tem em sua essência a grande relevância de estar sempre com uma visão ampla sobre tudo e todos no processo de antecipação sobre possíveis problemas, manutenção diária de um ambiente adequado e de relações responsáveis e éticas de desenvolvimento eficiente de suas devidas funções e um gerenciamento financeiro capacitado para prover as necessidades econômicas que permeiam a escola em todos os seus setores. Para se entender a realidade da gestão escolar é necessário observar que a escola não existe num modelo ideal, mas apresenta-se como resultado das vontades humanas e recebe grande influência da sociedade que a organiza para produzir condições materiais de sobrevivência.

A supervisão por sua vez, traz consigo toda uma dinâmica que permite permear todo o processo educacional, é através dele que o trabalho pedagógico é organizado de forma sistematizada, orientada e coordenada. O supervisor escolar diferente dos supervisores de outros setores está além da sua nomenclatura, ele ultrapassa a sua natureza de estar apenas em uma função específica, posto que depende dele um olhar amplo sobre todas as ações pedagógicas que norteia o ano letivo, tendo a percepção de entender também a essência humana na sua identidade enquanto pessoa individual e



profissional, posto que a escola possui sua identidade e os profissionais que nela estão possui suas personalidades, e, que a função da supervisão não foge de estar atenta e na interferências necessárias para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico que de fato atenda as necessidades dos alunos.

Dessa forma, conclui-se que a gestão e a supervisão estão intrinsecamente ligadas em suas funções nas suas determinadas atribuições, onde dependem uma da outra na essência de um trabalho pedagógico organizado, sistematizado e bem direcionado, tendo em seu âmago o desenvolvimento socioeducacional eficaz.

## REFERÊNCIAS

- Alonso, A.; Maciel, D.; Salgado, M. M. 2009. **“Recent Latin-American and Brazilian studies on local-global activism”**. DRC Working paper, May.
- BATISTA, Silvia Helena Souza da Silva. **Coordenar, avaliar, formar: discutindo conjugações possíveis**. In. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA Laurinda Ramalho de (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 4 ed. São Paulo: edições Loyola, 2005.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional: uma reflexão crítica**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1998.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organizações**. São Paulo: Cortez, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: v. 17, n. 72, 2008.
- LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. \_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.
- LUZ, E. B. P. **A autonomia no processo de ensino e aprendizagem de línguas em Ambiente virtual (TELETANDEM)**. Dissertação de mestrado. São José do Rio Preto: UNESP, 2009.
- RANGEL, Mary. **Supervisão: do sonho a ação – uma prática em transformação**.





In FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org) Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação. Tradução de Sandra Valenzuela. 2ª edição. São Paulo.: Cortez 2000.

Saviani D. **Educação escolar, currículo e sociedade: o problema da base nacional comum curricular.** Movimento. 2009; 3(4):54-84.

TORRES, S. C. da. **A colaboração em ambientes virtuais de aprendizagem.** Mestrado em Gestão de Sistemas de e- Learning. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, 2005.

VEIGA, Ilma Passos, **Projeto Político da Escola: uma construção coletiva. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível/ Ilma P. A. Veiga (org.).** Campinas, SP: Papyrus, 1995.

WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica.** Curitiba: IBPEX, 2010.

