

# Percepções críticas da Supervisão Educacional

## Critical perceptions of Educational Supervision

**Luis Filipe Bantim de Assumpção<sup>1</sup>, Gabriela Clotilde dos Santos Monteiro<sup>2</sup>, Bruno Brandão Augusto<sup>3</sup>**

Como citar esse artigo. ASSUMPÇÃO, L.F.B.de; MONTEIRO, G.C.S.; AUGUSTO, B.B. Percepções críticas da Supervisão Educacional. **Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 14, n. 2, p. 116-124, mai./ago. 2023.

### Resumo

O presente artigo realiza uma revisão de literatura acerca da importância da supervisão educacional nas instituições de ensino brasileiras, na contemporaneidade. Para tanto, foi elencado um conjunto de análises acadêmicas, dotadas de percepções variadas sobre essa função – que embora importante, deixou de existir de maneira formal, se diluindo na figura da coordenação pedagógica. Nesse sentido, mobilizamos os conceitos de liberdade em Paul Ricoeur, na obra *Educação e Política*, e autonomia em Paulo Freire, na *Pedagogia da Autonomia*, para entendermos a posição do supervisor educacional nas instituições de ensino. Tal posição se deu pela interação entre as definições de Ricoeur e Freire e as análises apresentadas pelos autores mobilizados para pensar a Supervisão. Partindo da noção de liberdade em Ricoeur, reconhecemos que, uma vez dotado desta, sou capaz de reconhecer a importância da liberdade do outro. Assim, o profissional da supervisão educacional reconhece a liberdade docente e com ela interage para que, juntos, possam realizar o planejamento escolar. Ampliando as considerações de Ricoeur, utilizamos Freire ao manifestar a relevância da autonomia, tida como uma liberdade verdadeira, para assegurar o funcionamento da estrutura pedagógica. Com isso, a autoridade da supervisão escolar – e a sua responsabilidade em assegurar que os planejamentos aconteçam – converge com a autoridade dos docentes, para que juntos realizem o processo formativo dos jovens e o desenvolvimento da comunidade escolar com eficiência.

**Palavras-chave:** Supervisão escolar; liberdade; autonomia.

### Abstract

This article performs a literature review about the importance of educational supervision in Brazilian educational institutions, nowadays. In this case, a set of academic analyzes was listed, endowed with varied perceptions about this function – which, although important, ceased to exist in a formal way, diluting itself in the figure of pedagogical coordination. In this sense, we mobilize the concepts of freedom in Paul Ricoeur, in *Education and Politics*, and autonomy in Paulo Freire, in *Pedagogy of Autonomy*, in order to understand the position of the educational supervisor in educational institutions. This position was due to the interaction between Ricoeur and Freire's definitions and the analyzes presented by the authors mobilized to think about Supervision. Starting from Ricoeur's notion of freedom, we recognize that, once endowed with this, I am able to recognize the importance of the other's freedom. Thus, the educational supervisor recognizes the teacher's freedom and interacts with it so that, together, they can carry out school planning. Extending Ricoeur's considerations, we use Freire when manifesting the relevance of autonomy, seen as a true freedom, to ensure the functioning of the pedagogical structure. With this, the authority of the educational supervisor – and your responsibility to ensure that the plans happen – converges with the authority of the teachers, so that together they can efficiently carry out the training process of young people and the development of the school community.

**Keywords:** Educational supervision; freedom; autonomy.

**Nota da Editora.** Os artigos publicados na Revista Mosaico são de responsabilidade de seus autores. As informações neles contidas, bem como as opiniões emitidas, não representam pontos de vista da Universidade de Vassouras ou de suas Revistas.



## Introdução

A Educação e o processo de ensino-aprendizagem são atividades históricas que, enquanto tal, devem ser devidamente contextualizadas para entendermos os interesses que permeiam à sua *práxis*. Embora uma comunidade possa conservar práticas pedagógicas com o passar do tempo, essa manutenção seria o resultado de uma escolha, por vezes interessada em legitimar a identidade de grupo, através da sua educação. Sendo assim, o processo de formação educacional dos sujeitos tende a ser “vigilado” por pessoas que garantam o seu “sucesso”, refletido na reprodução do pensamento social hegemônico. No caso brasileiro, por exemplo, a supervisão educacional funcionou, historicamente, como um dos meios

Afiliação dos autores: <sup>1</sup>Este trabalho é parte do Projeto de Pesquisa “A Educação através dos tempos – história, teoria, metodologias, experiências e desafios”, registrado na PRPPG da Universidade de Vassouras. <sup>2</sup>Doutor em História Comparada com Estágio de Pós-doutorado em Letras Clássicas, ambos pela UFRJ. Atua como Coordenador Local de Doutorado em História na Universidade de Vassouras, através de um PCI com a UNISINOS, e como Professor Adjunto I na Universidade de Vassouras, campus Maricá (Pedagogia e Direito) e Saquarema (Serviço Social). É líder do Grupo de Pesquisa Integrada em História, Patrimônio Cultural e Educação, atuando na linha de pesquisa Ensino de História e História da Educação. <sup>3</sup>Mestra em Educação (UNESA). Atua como Diretora Geral na Escola Municipal Alfredo Nicolau da Silva Júnior, na Secretaria Municipal de Educação de Maricá. É Professora Inspetora Escolar na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e Professora Assistente II da Universidade de Vassouras, campus Maricá (Pedagogia). É pesquisadora do Grupo de Pesquisa Integrada em História, Patrimônio Cultural e Educação, atuando na linha de pesquisa Ensino de História e História da Educação. <sup>4</sup>Mestre em Educação, Cultura e Comunicação (UERJ/FEFB) e Doutorando do PPGH da UNISINOS, em parceria com a Universidade de Vassouras. Atua como Orientador Educacional na Secretaria de Educação de Queimados, e como Conselheiro do Conselho Municipal de Defesa da Criança e do Adolescente. É Professor Assistente II da Universidade de Vassouras, campus Maricá (Pedagogia) e pesquisador do Grupo de Pesquisa Integrada em História, Patrimônio Cultural e Educação, atuando na linha de pesquisa Ensino de História e História da Educação.

\* Email de correspondência: lbantim@yahoo.com.br

Recebido em: 02/06/2023. Aceito em: 17/08/2023.

pelos quais o Estado, assegurava que os seus professores realizassem o que era esperado do currículo, mediante os planejamentos. Trata-se de um dado importante, pois, assim como a Educação em si, a prática de supervisão e dos próprios supervisores também sofreu modificações e adaptações inerentes ao campo de atuação, com base nas demandas sociais e orgânicas da função. Apropriando-se de Santos (2012) essa trajetória contou com um percurso expressivo, migrando do modelo de gerência empresarial americano à gestão democrática.

Assim, partiremos desse cenário para tratar da supervisão escolar, visto que os interesses com esta atividade variaram com o passar dos anos, sem perder de vista o propósito fundamental de sua criação. Contudo, reiteramos que este trabalho parte da análise da literatura especializada que tratou da supervisão escolar, e não de um estudo experimental que vivenciou esta atividade na prática escolar cotidiana – uma vez que esta atribuição deixou de existir formalmente. No seu sentido atual, a supervisão deve orientar as ações dos professores e contribuir para que os planejamentos sejam realizados, e os objetivos pedagógicos alcançados no decorrer do período letivo.

A possibilidade de haver alguém responsável por assegurar que os sujeitos cumpram as suas responsabilidades, não deve ser considerada por um aspecto negativo e impositivo. Como destaca Paulo Freire (2011), um sujeito em cargo de liderança deve ser generoso para não macular a sua posição de autoridade com a ideia de mesquinhez. Adaptando o pensamento de Freire, em *Pedagogia da Autonomia*, a autoridade de um professor é complementar à liberdade dos estudantes e, em certa medida, à autoridade de um supervisor escolar se vê complementada pelas liberdades inerentes às práticas docentes (FREIRE, 2011). Entretanto, a ideia de autoridade não pode se resumir em mandonismo, mas sim, considerar que existem demandas a serem cumpridas para que uma instituição de ensino funcione, adequadamente. Mas, existe a necessidade de um supervisor educacional nos dias de hoje?

Partindo desse questionamento, este trabalho discutirá a atuação deste profissional na contemporaneidade, partindo do método de revisão de literatura. Dessa forma, abordamos a importância de uma educação transformadora, posição política que deve encontrar apoio em todos os membros da comunidade escolar, para que o processo de ensino-aprendizagem esteja devidamente ajustado com a formação dos estudantes em sua plenitude, mas, sobretudo, como cidadãos conscientes, críticos e ativos. Por tais considerações, tomaremos como referencial teórico os conceitos desenvolvidos por Paulo Freire – tais como amorosidade, autonomia, autoridade – atrelado ao conceito de liberdade de Paul Ricoeur, para problematizarmos a ação do supervisor educacional em uma interação com professores e estudantes.

## No que consiste a supervisão educacional?

Segundo Marcos Pereira dos Santos (2012, p. 26) vivemos a divisão do trabalho pedagógico, no interior das escolas. Assim, o tecnicismo da organização escolar faz com que os papéis profissionais sejam distribuídos e levem à fragmentação das práticas didático-pedagógicas. Esse modelo organizacional torna os supervisores educacionais alvos de inúmeras críticas, ainda que não tenhamos indícios de que este cargo esteja obsoleto. Sabemos que as demandas institucionais que recaem sobre docentes, faz com que a sua atuação não se resume a planejar e dar aulas. Ao contrário, somos levados a preencher diários, elaborar atividades e avaliações, aplica-las e corrigi-las. Dessa forma, a supervisão educacional atua para garantir que essas atividades sejam realizadas, em função de um calendário e de planejamentos diversos. Considerando os apontamentos bibliográficos, temos que muitas instituições de ensino tratam o sucesso da Educação por meio de resultados estatísticos, a existência da supervisão é tomada como condição para que tudo seja entregue no prazo estipulado.

O viés de atuação pedagógica citado acima nos oferece uma ideia atrelada a uma educação bancária, o que nos indica que esta já não é suficiente para os nossos estudantes. Portanto, torna-se necessário (re) pensar as práticas e as ações pedagógicas de modo que as salas de aula sejam mais atrativas e envolventes. É importante destacar que por “atrativo” e “envolvente” não se refere ao “show pirotécnico”

das salas de aulas de muitos docentes – sobretudo, em função da pandemia de COVID-19 –, de modo que os estudantes se interessassem pelos conteúdos abordados. Nossa consideração recai no uso assertivo de tecnologias digitais, sem o qual, o envolvimento discente se mostra fadado ao fracasso, visto que as aulas, ainda que dotadas de muitas ferramentas virtuais estão alheias à uma substancial reflexão pedagógica, e permanecem tradicionalistas. Com isso, temos por hipótese que no estágio destas atividades vemos um distanciamento dos objetivos que atendam aos processos sociais contemporâneos interessados com um ensino consciente e prático voltado para o futuro; ou seja, ainda damos continuidade às formalidades e burocracias atreladas ao viés de produção neoliberal da Educação, o qual exige a figura de um sujeito responsável por assegurar que os demais trabalhadores executem adequadamente as suas atividades, por meio da produção e do lucro advindo da venda do trabalho docente, cultivando na percepção dos demais atores educativos a figura do supervisor educacional como *persona non grata* em muitas situações e instituições de ensino.

Por sua vez, nos cabe considerar que uma parte significativa dos professores da Educação Básica e Superior, foram formados em um sistema pedagógico que não lhes garantiu autonomia de pensamento ou mesmo à expressão de ideias. Assim, salientamos, entretanto, que mesmo nessa conjectura muitos esforços foram realizados, tanto no campo teórico, quanto no prático, para a reversão desse quadro que, em síntese, revela um *dever* ético de aperfeiçoamento e reflexão que o campo educacional exige de seus profissionais.

Todavia, ainda sob impacto dessa falta de liberdade, o decorrer de nosso amadurecimento pessoal e profissional, nos impede de agir com independência e de ensinar os discentes a desenvolverem uma atitude crítica em suas vidas. Nesse sentido, estamos reproduzindo as práticas que abominávamos, pois nos consideramos incapazes de supera-las, em nosso ofício pedagógico. O curioso é verificar que exigimos, cada vez mais, que os alunos se mostrem críticos, coerentes em seus argumentos e conscientes de sua responsabilidade social, ainda que não tenhamos, ou que tenhamos demorado muito tempo para desenvolvê-las em nós mesmos.

Neste contexto, a presença de um profissional da supervisão educacional reitera o perfil tecnicista de nosso ensino, visto que a sua função primordial é fazer com que todos os membros da comunidade escolar saibam de suas responsabilidades, e ajam para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra da maneira mais adequada, visto a concepção de dominação hierarquizada, entre os envolvidos. Por esse conjunto de razões Jociane Carlos e Ivana Lodi (2012, p. 56) afirmam que ainda é comum que os professores e os estudantes vejam com desconfiança<sup>1</sup> o supervisor educacional.

Todavia, Carlos e Lodi (2012, p. 60) apontam que devemos enxergar o supervisor educacional como um dos principais agentes para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Para as autoras, os supervisores educacionais são responsáveis por orientarem e darem assistência aos docentes, tanto em questões educacionais, quanto pedagógicas e sociais. Assim, o supervisor educacional “[...] é aquele que orienta, aprende e ensina, tornando-se um parceiro no processo educativo” e contribuindo para o pleno funcionamento da comunidade escolar (CARLOS, LODI, 2012, p. 58-61). Imersos nessa perspectiva, o supervisor educacional é parte integrante da instituição escolar e, por isso, não deve ser compreendido como um elemento dissonante da estrutura de interações que ali se desenvolve.

Adriana Leal e Paula Henning (2009, p. 253), ao mobilizarem o arcabouço teórico de Michel Foucault, esclarecem que o supervisor educacional foi resumido ao papel de regular e disciplinar a produção do “ser professor”. Ainda que alguns docentes se sintam desconfortáveis com a atuação dos supervisores educacionais, a atuação constante destes faz com que os professores autorizem a regulação de seu trabalho, chegando a se autorregular (LEAL; HENNING, 2009). Não devemos esquecer que as escolas são instituições e, portanto, são detentoras de valores políticos, sociais e culturais que objetivam a manutenção dos pressupostos e práticas identitárias de uma sociedade. Considerando que as instituições de ensino são responsáveis, junto ao Estado e à família, pela formação da geração futura, entendemos os

<sup>1</sup>Embora não seja uma pauta específica desse artigo, a análise da atuação do supervisor educacional nas instituições particulares também se resume predominantemente a um conjunto de atribuições administrativas (ROLLA, 2006, p. 16).

fatores que tornam os cargos de supervisão importantes.

## Experimentando a liberdade de Ricoeur

Segundo Paul Ricoeur (2009, p. 70-72) a busca pela liberdade reside na crença de que “sou livre”. Logo, é por reconhecer a “minha liberdade” e identificar que o outro também pode ser livre, que “sou motivado” a ajuda-lo em seu processo de libertação. Com isso, identificamos o supervisor educacional como o profissional conhecedor das potencialidades inerentes ao fazer pedagógico e, portanto, responsável por “libertar” os seus colegas professores das “amarras” de uma formação deficitária. A deficiência aqui lida mais com o contexto de formação dos docentes e demais profissionais da Educação, do que com o conteúdo desenvolvido em sua escolarização. De fato, existem supervisores educacionais detentores de uma visão pedagógica tradicionalista; porém, conjecturando Ricoeur (2009), é possível que os seus pares direcionem a sua percepção didática em prol da liberdade de pensamento, afinal, professores e supervisores convivem em uma estrutura de interações que os precede.

Como as instituições de ensino antecedem o ofício dos professores e supervisores educacionais, sendo reconhecidas pelo Estado como responsáveis por contribuírem com a formação de seus cidadãos, estamos todos submetidos aos currículos escolares. Por isso, o sucesso da formação escolar culmina em um cidadão adulto pleno, consciente e responsável com o seu meio social. Novamente, mobilizamos Ricoeur (2009, p. 74) ao afirmar que a interiorização desse conjunto de regras e práticas, semelhantes a uma constituição, pelos membros de uma comunidade, os levaria à condição de “cidadãos”. Isso porque a lei de todos se converte na lei de cada um, “[...] se dá a coincidência entre a consciência de si e o espírito do povo”. Logo, mesmo que o supervisor educacional, diluído na figura do coordenador pedagógico, seja o responsável por assegurar o funcionamento da instituição escolar, em uma via dialógica com a comunidade escolar, a sua posição hierárquica é semelhante aos docentes.

Se tomarmos o Ensino Fundamental – Anos Finais e o Ensino Médio, por exemplo, os docentes são responsáveis por disciplinas específicas, diferentemente daqueles do Ensino Fundamental – Anos Iniciais. Estes mesmos professores tendem a atuar em mais de uma instituição de ensino, dotada de pressupostos, premissas e projetos pedagógicos específicos, ainda que todos comprometidos com a formação de seus estudantes e/ou clientes. Tal cenário educacional, e profissional, tornaria difícil a plena realização dos objetivos inerentes a cada um dos planejamentos disciplinares, todos alinhados com o currículo escolar e o Projeto Político Pedagógico da escola. Como cada professor exprime e reflete em suas práticas pedagógicas a sua experiência pessoal, é árduo pensar em como podemos realizar todas as atividades planejadas, em conformidade à BNCC e aos currículos específicos de cada instituição de ensino. Aqui a liberdade individual acabaria inviabilizando a realização do todo, a saber, a formação do estudante e cidadão (em potencial).

O conjunto de variáveis, representadas por professores e outros profissionais da Educação, precisa estar imerso em um sistema de práticas que, mesmo diante de interesses específicos, permita o desenvolvimento dos estudantes. Devemos lembrar que, nesse processo, os professores também são aperfeiçoados, amadurecendo as suas práticas e percepções de mundo, mas, para isso, é fundamental que haja alguém supervisionando as suas atividades. Logo, em conformidade a Paul Ricoeur (2009, p.76-77) consideramos a Educação, ou melhor, o processo de ensino-aprendizagem, como um gesto de socialização. Para tanto, a Educação – na qual estudantes, professores, supervisores e demais membros da comunidade escolar estão submetidos – lida com a dialética entre o interagir/viver em sociedade e o juízo moral privado/individual, cuja culminância pressupõe que saibamos avaliar que as nossas preferências se associam às liberdades que detemos, porém, a nossa capacidade de reconhecer que a vontade do outro é tão valiosa quanto a nossa, estabelece uma ordem social marcada pela ética.

Nesse sentido, a supervisão educacional assume a responsabilidade de levar os docentes a repensarem o seu lugar na dialética das relações pedagógicas, sem desconsiderar as suas preferências e o seu alinhamento acadêmico, e salvaguardando a sua liberdade de escolha. Entretanto, por vivenciarmos

um cenário neotecnicista na Educação Básica, vemos um número cada vez maior de professores e supervisores se submetendo às demandas das instituições escolares em que trabalham, ignorando a sua liberdade individual, para manterem os seus empregos. Como esclarece Andréa Villela da Silva (2018, p. 10), a lógica neotecnicista está interessada com os resultados do processo de ensino-aprendizagem, por meio de uma racionalidade técnica semelhante àquela da década de 1970, para assegurar a eficiência e a produtividade na/da Educação. O grande diferencial neotecnicista é a ênfase que as políticas educacionais são levadas a dar às Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), de modo que a educação escolar se adéque à sociedade da informação.

A falsa ideia de liberdade, “assegurada” pelo uso exacerbado das TDIC, propõe que os estudantes são protagonistas da Educação, cabendo aos professores atuarem como mediadores do processo de aprendizagem. Tal incumbência faz com que os supervisores educacionais, submetidos à dinâmica do capital, atuem como os gerentes das fábricas de modelo Taylorista, chegando a punir os funcionários que não realizam as atividades previstas no cronograma. Sabemos que a liberdade dos sujeitos não nega a existência da ordem social, e o fato destes serem livres não inviabiliza a necessidade de se obedecer às diversas regras de conduta dos espaços de socialização (RICOEUR, 2009, p. 79), porém, a banalização do potencial criativo da Educação acarreta a desvalorização dos profissionais do ensino. Somado a isso, a concorrência profissional afasta supervisores e professores do objetivo comum de atividades, ou seja, o cumprimento dos planejamentos escolares e o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Adriana Leal e Paula Henning (2009, p. 258-259) endossam Ricoeur ao destacarem que não somos efetivamente livres; na verdade, estamos imersos em uma dinâmica de poder que nos faz acreditar na liberdade. No que concerne ao supervisor educacional a sua ação pretende, como havíamos apontado, regular o trabalho docente e contribuir para que este se vigie, se corrija e se mantenha em conformidade às condutas esperadas pela instituição de ensino, quiçá da sociedade. A regulação do magistério é uma forma de assegurar que seja alcançado um modelo ideal de professor.

Ao levar os membros de sua equipe a se “conhecerem e questionarem”, o supervisor consolida a consciência de grupo e leva a sua equipe a pensar a própria prática e a internalizar as condutas necessárias para que se tornem bons professores – ou seja, eles se convertem naquilo que se espera, sem que o supervisor despenda o seu esforço e tempo. A presença do supervisor na escola impõe o redimensionamento da conduta interna dos professores, os quais passam a se autovigiar para demonstrar a sua produtividade. Todavia, a relação de poder entre estes sujeitos só existe porque os envolvidos aceitam e sustentam os efeitos do poder, afinal, não existe relação de poder sob violência (LEAL; HENNING, 2009). Essa sujeição dos docentes ao poder institucional, por vezes representado pela figura da supervisão escolar, fomenta situações de tensão e desconfiança entre os profissionais das escolas. Tal postura leva ao afastamento dos membros da comunidade escolar e das profissionais da Educação, levando ao sucesso de um modelo pedagógico neotecnicista e, possivelmente, “bancário renovado”. Então, como devemos proceder para superarmos esse horizonte, aparentemente, pouco otimista, em prol de uma educação transformadora e de uma gestão escolar democrática?

## Paulo Freire, antes que seja tarde<sup>2</sup>

Edna Castro de Oliveira (2011) nos ajuda a responder, inicialmente, a pergunta suscitada. No prefácio à *Pedagogia da Autonomia*, Oliveira afirma que as competências técnico-científicas são importantes, e relevantes, para a prática docente. No entanto, Oliveira destaca que estas não podem ser incompatíveis com a amizade e a amorosidade das/nas relações educativas. Mesmo que o enfoque de Oliveira esteja nos educandos e na interação que estes mantêm com os profissionais da Educação, verificamos que esta

<sup>2</sup>Nos utilizamos deste subtítulo em referência direta à publicação homônima *Paulo Freire antes que seja tarde*, organizada por Ana Claudia Ferreira Rosa e publicada pela editora Appris, em 2022. Na obra, os autores demonstram a atualidade do pensamento freireano, em pleno século XXI, em um contexto político-social brasileiro que vinha atacando este pedagogo.

perspectiva pode ser adaptada para a dinâmica pedagógica entre supervisores e professores. Considerando que a dinâmica neotecnicista está longe de ser superada na Educação, defendemos que cabe aos profissionais da Educação pensarem em meios para que o viés de produção – aplicado ao trabalho escolar – seja humanizado.

Nesse caso, Cleoni Fernandes (2018) reitera a importância da amorosidade para o trabalho escolar. Em sua análise de Paulo Freire, a autora declara que a amorosidade é uma potencialidade e uma capacidade inerente à condição humana, relacionada a uma finalidade ético-cultural no mundo, devendo ser partilhada entre o coletivo, de modo que se viva de forma justa. Fernandes (2018) aponta que, em Paulo Freire, a amorosidade é um instrumento de mudança que se materializa no afeto pelo outro, se utilizando da humildade e da solidariedade como os seus instrumentos de ação. Tal perspectiva nos permite dialogar com Paul Ricoeur (2009), pois, se estamos submetidos a um conjunto de regras, que nos atesta a condição de cidadãos e nos fornece parâmetros para entendermos a liberdade e a justiça – tanto como conceitos, quanto como práticas –, a amorosidade seria um atributo imprescindível para realizarmos um processo de ensino-aprendizagem mais democrático e humano.

Mesmo que a posição de um supervisor educacional se manifeste por um distanciamento hierárquico entre este profissional e os demais professores, as suas atividades e atribuições são complementares. Como havíamos apontado, a maioria dos profissionais da Educação desconhecem as suas possibilidades criativas, visto que não foram formados para expressarem as suas ideias e muito menos para saberem os limites de sua liberdade. A falsa impressão de que para termos liberdade na Educação, alguém deve ser privado dela, é justamente o que o sistema político-econômico espera que aconteça. Portanto, se os resultados dos planejamentos escolares só são percebidos em função do todo, sendo insensato promovermos disputas ao invés de atitudes integradas.

Como o número de coordenadores/supervisores é menor que o quantitativo de professores, desenvolve-se um cenário de enfrentamento velado, no qual cada uma das partes envolvidas espera o momento oportuno para apontar as deficiências de seus companheiros. Entretanto, quando passamos a nos colocar no lugar do outro e, tal como afirma Ricoeur, percebemos que a liberdade alheia é tão importante quanto a nossa, a dinâmica pedagógica e escolar tende a se transformar.

O supervisor educacional também é um funcionário e, por isso, também precisa fornecer resultados. Para que estes sejam satisfatórios, a equipe profissional deve estar integrada, cada um sabendo da sua responsabilidade e atribuição, no interior do todo. É aqui que a liberdade, citada por Ricoeur, converge com a autonomia de Freire. A autonomia em Freire reside na capacidade de assumirmos que somos dependentes e, por isso, estamos empenhados em respeitar a singularidade do outro, pois esta é uma autonomia que visa à solidariedade e o bem-estar da comunidade (MACHADO, 2018). A autonomia é um ato de construção consciente do sujeito, exigindo a sua reflexão crítica, na expectativa de que o conceito se torne prática, de modo que nos libertemos das amarras do neoliberalismo – e, porque não, do neotecnicismo?

Em sua análise, Paulo Freire (2011) contrapõe a liberdade e a autonomia, manifestando que as pessoas são dependentes da ideia de serem livres, fazendo com que se distanciem da busca pela verdadeira autonomia. Em suma, as considerações de Freire vislumbram a relação de poder que se estabelece entre professores e estudantes, a qual pode ser adaptada à interação de supervisores e docentes. Dessa maneira, o convívio e a percepção da importância do outro para a legitimação da prática pedagógica, nos leva a reinventar o “ser humano” pelo aprendizado da autonomia. Esta última, na percepção de Freire (2011), é uma liberdade verdadeira, quando reconhecida e vivenciada pelos sujeitos. O que está em jogo é verificar que autoridade, liberdade e autonomia não são conceitos mutuamente excludentes, afinal, em Freire, o problema reside no autoritarismo.

Com isso, o conceito de autonomia em Paulo Freire revela a nossa intenção em indicar a potência argumentativa deste autor, ao tratar do tema democracia. A prática supervisora, se assim entendida, permite debelar camadas impeditivas de uma pedagogia conectada ao novo, ao sujeito e às suas necessidades. Isto é, colabora ao supervisor educacional a dispor-se numa linguagem acessível e didática, incidindo

diretamente na melhora da relação junto a professores e alunos. Seguindo a perspectiva de Edna Castro de Oliveira (2011), a palavra autonomia pode ser substituída por decisão. Há na reinvenção das funções pedagógicas a necessidade de uma postura decisória, pois, para além do campo retórico, liberdade e autonomia prescindem de ações que as propiciem, as recriem e as perpetuem em um constante movimento transformador.

Ainda em conformidade a Oliveira (2011), cabe dizer que as provocações contidas na obra *Pedagogia da Autonomia*, reportam questões já tratadas desde *Educação como prática da liberdade*. Este se soma aos apontamentos de Ana Claudia Ferreira Rosa (2022) a respeito da pertinência desse intelectual ainda nos dias atuais, demonstrando que a aprendizagem da democracia é imprescindível aos espaços criativos e de debates.

Todavia, por reconhecer que vivemos em uma sociedade historicamente determinada, Freire sabe que temos um longo caminho a percorrer até promovermos uma população consciente de seus direitos, deveres e possibilidades de atuação. Isso nos leva a entender que a vivência em uma instituição escolar, em consonância a uma comunidade escolar, ocorre por meio de um longo aprendizado. Como o nosso enfoque é a supervisão educacional, consideramos que esta precisa considerar os profissionais e os estudantes com quem interage de acordo com a sua especificidade. Tal postura permitirá identificar as limitações e as potencialidades que existem em uma turma, quiçá em uma escola, fomentando o aprendizado democrático e consciente. Como são poucos os supervisores educacionais, estes precisam desenvolver relações de confiança com os demais funcionários do setor pedagógico, de modo que venham a atuar em conjunto para identificar os problemas ali existentes e para pensarem, de forma integrada, na sua solução.

É importante, também, considerarmos a nossa humanidade e a das outras pessoas que integram a comunidade escolar, visando reconhecer as variáveis que possam ocorrer em nossa interação e atuação profissional. Mesmo como supervisores educacionais seremos incapazes de sanar todos os problemas advindos da (con)vivência escolar. Contudo, segundo Freire (2011), quando tratamos os outros com decência e dignidade fomentamos esse tipo de comportamento entre os membros da equipe e os estudantes. Conjeturando Freire (2011), no momento em que nos colocamos diante de outras pessoas, reconhecemos as nossas limitações e os nossos erros, estamos humanizando a nossa prática e demonstrando que precisamos do outro para a realização de nossas atribuições profissionais. Ao possibilitar que o outro nos avalie e ao aceitarmos as críticas que façam acerca da nossa atuação, criamos ferramentas para sanar deficiências profissionais imperceptíveis aos nossos olhos. Quando o supervisor manifesta apreço e consideração pelo ponto de vista de seus companheiros, a dinâmica escolar se torna de responsabilidade coletiva e a gestão adquire contornos democráticos.

Como havíamos destacado, o supervisor educacional é a pessoa responsável por direcionar a atuação docente, visando a plena realização dos planejamentos, os quais são elaborados com base no currículo escolar e na sua relação com o Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino. Em uma gestão escolar democrática, a sua atuação seguirá as vias de uma mediação entre os partícipes do processo de ensino-aprendizagem. Por valorizar a liberdade do outro e garantir-lhe a autonomia, o supervisor estará criando formas de edificar uma equipe profissional de confiança, onde o respeito e a consideração pelo outro permitirá o cumprimento das demandas institucionais, sem grandes tensões. Caso haja um problema na dinâmica professor-aluno, o supervisor educacional adotará práticas democráticas para que soluções sejam encontradas e a ordem seja mantida. Embora o supervisor detenha autoridade, ele não pode negar a autoridade dos outros profissionais com quem atua. Por isso, a gestão democrática se mostra eficiente para o cumprimento das demandas educacionais, cujo objetivo é assegurar a formação integral do ser humano.

Freire (2011) comenta que o espaço pedagógico é um texto, no qual todas as atitudes tomadas, omitidas, questionadas, bem como os silêncios e os gestos fornecem indícios de como todos “escrevem”, “reescrevem”, “leem” e “interpretam” as atitudes ali realizadas, criando impressões, ações e resistências. Portanto, quanto maior a solidariedade entre supervisores, educadores e educandos, para “tratar” e “gerir” os resultados deste espaço, maiores são as possibilidades para uma aprendizagem democrática

em sala de aula, e para a realização do planejamento pedagógico. Por isso, o supervisor educacional é considerado o profissional responsável por mediar os resultados dessas leituras do espaço pedagógico, para que as decisões sejam tomadas em grupo e as soluções advenham por medidas democráticas e solidárias, e mais, conscientes de que todo ato em Educação é antes de tudo uma decisão política.

## Conclusão

Diante do discutido, a literatura tratada manifesta que a supervisão educacional está longe de ser uma função obsoleta. Embora a sua atual inexistência seja um meio de baratear custos na Educação, é importante que haja um profissional responsável por relacionar as atividades da comunidade escolar, garantindo o sucesso da atuação pedagógica. Mesmo diante desse cenário, reconhecemos que a atuação pedagógica é um processo, essencialmente, inacabado. O que nos leva a considerar que a possível hierarquização das práticas escolares sirva unicamente para estabelecer referenciais de atuação, posto que todos os profissionais das instituições de ensino devem saber de suas atribuições. Somado a isso, a liberdade que detemos só existe porque esta é passível de reconhecimento pelo meu colega, e participe, da Educação.

Logo, a supervisão educacional detém uma função logística, interessada com o direcionamento das atividades dos profissionais da Educação, em prol da realização do planejamento. Todavia, pensando em uma gestão democrática da Educação, em conformidade à autonomia dos sujeitos, a supervisão educacional deve estar envolvida com o desenvolvimento da comunidade escolar, como um todo. Sendo assim, a atuação do supervisor educacional é complementar aos demais profissionais da Educação, cujo objetivo fundamental é o aprimoramento dos seres humanos com os quais convivemos nesta jornada pedagógica. Devemos recordar, por sua vez, que esse aprimoramento impacta diretamente a nós mesmos, onde o olhar do outro – seja supervisor, seja professor ou estudante – é um contributo para o nosso desenvolvimento enquanto cidadãos.

## Referências

- CARLOS, J. A.; LODI, I. G. 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.
- FERNANDES, C. Amorosidade. *In*: STRECK, D.R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J.J. (Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. São Paulo: Autêntica, 2018 (versão epub).
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011 (versão epub).
- LEAL, A. B.; HENNING, P. C. Do exame da supervisão ao autoexame dos professores: estratégias de regulação do trabalho docente na Supervisão Escolar. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 1, p. 251-266, jan./jun. 2009.
- MACHADO, R. de C. de F. Autonomia. *In*: STRECK, D.R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J.J. (Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. São Paulo: Autêntica, 2018 (versão epub).
- OLIVEIRA, E. C. de. Prefácio. *In*: FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011 (versão epub).
- RICOEUR, P. **Educación y política**: De la historia personal a la comunión de libertades. Buenos Aires: Prometeo Libros; Universidad Católica Argentina, 2009.
- ROLLA, L. C. de S. Liderança educacional: um desafio para o supervisor escolar. **Dissertação** (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de pós-graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Rio Grande Sul, 2006. 129 p.
- ROSA, A. C. F. Formação docente: um percurso permanente no inacabamento humano. *In*: ROSA, A. C. F. (Org.).

**Paulo Freire antes que seja tarde.** Curitiba: Appris, 2022, p. 101-124.

SANTOS, M. P. dos. Historiando a supervisão educacional no Brasil: da gerência empresarial burocrática à gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Marília, v. 13, n. 2, p. 25-36, jul./dez. 2012.

SILVA, A. V. M. da. Neotecnicismo – a retomada do tecnicismo em novas bases. **Rev. Ens. Educ. Cienc. Human.**, Londrina, v. 19, n.1, p. 10-16, 2018.