



# AUTONOMIA DO TRABALHO DO SUPERVISOR DE ENSINO – UMA ANÁLISE EM SUA LOCALIDADE

DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020206Especial946p.14-23>

Elidia Vicentina de Jesus Ribeiro   
Silvio César Moral Marques 

## RESUMO

Este artigo teve como objetivo discutir as percepções do supervisor de ensino e sua atuação junto às escolas e às Diretorias de Ensino a partir dos conceitos de trabalho e autonomia. Tratou-se de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo com a participação de 14 respondentes, supervisores da Região de Itapetininga-SP, por meio de questionários semiestruturado e entrevista a Dirigente Regional. As devolutivas dos respondentes revelaram que a autonomia do supervisor de ensino é um elemento de caráter relativo, por conta do direcionamento a que está sujeito pelos condicionantes do trabalho que exerce. No entanto, o caráter criativo das possibilidades de implementação e construção de sua práxis visa à emancipação de sujeitos, em função da necessidade do fortalecimento da coletividade e ações entre os profissionais da escola, vivenciadas pela articulação do seu trabalho na Diretoria de Ensino, com seus pares e com as equipes de apoio e direção do Dirigente Regional.

**Palavras-chave:** Supervisor de ensino. Trabalho. Autonomia.

## AUTONOMY OF THE WORK OF THE TEACHING SUPERVISOR – AN ANALYSIS IN ITS LOCATION

### AUTONOMÍA DEL TRABAJO DEL SUPERVISOR DOCENTE – ANÁLISIS EN SU UBICACIÓN

## ABSTRACT

This article aimed to discuss the perceptions of the teaching supervisor and his performance with schools and teaching boards based on the concepts of work and autonomy. It was an exploratory, qualitative study with the participation of 14 respondents, supervisors from the Itapetininga-SP Region, through semi-structured questionnaires and an interview with the Regional Director. The respondents' feedback revealed that the teaching supervisor's autonomy is a relative element, due to the direction he is subject to by the conditions of the work he performs. However, the creative character of the possibilities of implementation and construction of their praxis aims at the emancipation of subjects, due to the need to strengthen the collective and actions among school professionals, experienced by the articulation of their work in the Teaching Directorate, with their and with the Regional Director's support and management teams.

**Keywords:** Teaching supervisor. Job. Autonomy.

## RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo discutir las percepciones del supervisor docente y su desempeño con las escuelas y los consejos docentes a partir de los conceptos de trabajo y autonomía. Fue un estudio exploratorio, cualitativo, con la participación de 14 encuestados, supervisores de la Región Itapetininga-SP, a través de cuestionarios semiestructurados y entrevista con el Director Regional. La retroalimentación de los encuestados reveló que la autonomía del supervisor docente es un elemento relativo, debido a la dirección a la que está sujeto por las condiciones del trabajo que realiza. Sin embargo, el carácter creativo de las posibilidades de implementación y construcción de su praxis apunta a la emancipación de los sujetos, debido a la necesidad de fortalecer el colectivo y las acciones entre los profesionales de la escuela, experimentado por la articulación de su trabajo en la Dirección de Docencia, con sus y con los equipos de apoyo y gestión del Director Regional.

**Palabras-clave:** Supervisor de la enseñanza. Trabajo. Autonomía.

## INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta reflexões realizadas em âmbito do Mestrado em Educação, concluído em 2018, junto a Universidade Federal de São Carlos *campus* Sorocaba/SP, sob o tema *Trabalho e autonomia: entre as atribuições e caminhos do exercício do supervisor de ensino*. O recorte que aqui se apresenta tem por objetivo analisar como são vivenciadas as categorias trabalho e autonomia no desenvolvimento das atividades do supervisor de ensino junto às escolas e na Diretoria de Ensino. Optou-se por realizar uma narrativa a respeito da elaboração de questionários aos supervisores de ensino da Diretoria de Ensino de Itapetininga com o intuito de pesquisar sobre as percepções que estes possuem sobre o desenvolvimento do seu trabalho e na entrevista com a Dirigente Regional para compreender sua visão sobre o trabalho dos supervisores de Ensino. Na análise dos dados coletados, articulados aos referenciais teóricos estudados, foi possível entender os possíveis percursos para o trabalho do supervisor na perspectiva da autonomia e do trabalho emancipado, as dificuldades e fragilidades que este processo apresenta e os espaços a serem construídos.

Como referencial teórico, utilizou-se os estudos de Adorno e Horkheimer (1985), ao desenvolverem seus estudos sobre autonomia, nos apresentam grande relevância quanto ao conhecimento do contexto da realidade e como esta realidade se relaciona com as contradições existentes, na formação de sujeitos emancipados. Ao educador de forma geral e especialmente ao supervisor de ensino, se faz necessário o conhecimento da realidade em que atua como profissional, sendo que, ao entender como estas defasagens são construídas, estes poderão compreender que estas nascem a partir de ações políticas e por decisões dos gestores responsáveis. Em Marx (2014) outro referencial teórico, a análise dos dados propiciou reflexão em torno do trabalho como criação e autoprodução do homem, um ser que transforma a natureza para sua sobrevivência e realização. Nesta linha de pensamento, o sujeito é capaz de produzir, e de se autoproduzir, através do trabalho, que é inerente à sua própria natureza. Nesta perspectiva, o supervisor de ensino exerce um trabalho que se dá na construção, numa relação entre pessoas na escola e na Diretoria de Ensino. Os estudos apresentados através deste artigo apresentam reflexões quanto as categorias trabalho e autonomia e busca as possibilidades frente a compreensão que os supervisores de ensino têm em relação ao trabalho conjunto com a escola e seu trabalho na Diretoria de Ensino.

## DIRETORIA DE ENSINO DE ITAPETININGA: LÓCUS DA INVESTIGAÇÃO SOBRE A AUTONOMIA DO TRABALHO DO SUPERVISOR DE ENSINO

Para compreender como o trabalho do supervisor de ensino se dá de forma concreta, buscamos identificar esse trabalho num espaço delimitado, focando o olhar na Diretoria de Ensino Região de Itapetininga, como objeto de análise, na busca de conclusões sobre a autonomia do supervisor de ensino. A Diretoria de Ensino, em sua estrutura organizativa é composta por três centros: Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Pública - CIE, Centro de Recursos Humanos - CRH e Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura - CAF, dirigidos por seus respectivos Diretores, designados pelo Dirigente Regional de Ensino. Em sua maioria, são professores titulares de cargo, com sede em escolas estaduais ou oficiais administrativos, responsáveis por realizar uma comunicação direta com a escola, em sua área de atuação, sob a orientação das Coordenadorias da Secretaria da Educação. Cada um dos Centros é formado por Núcleos, sob a responsabilidade de Diretores Técnicos designados pelo Dirigente Regional de Ensino.

Em geral, os cargos que compõem o organograma da Diretoria de Ensino são designados e/ou nomeados, com exceção aos executivos públicos, membros da Assistência Técnica e o próprio cargo de supervisor de ensino, que é principalmente ocupado por concurso público e/ou designação no caso de supervisor afastado, exercida por Supervisor de Ensino de outra Diretoria de Ensino ou mesmo por Diretor de Escola, titular de cargo, com base nos critérios estabelecidos na Resolução SE nº 82/2013, alterada pela Resolução SE nº 42/2014. O fato de o Supervisor de Ensino ter acesso ao cargo por concurso público e, a oportunidade de permanecer por um tempo considerável em atividade, possibilita a construção de um trabalho de longo prazo e a formação de uma identidade do seu modo de entender agir melhor junto às escolas que atua. Para Chede (2014, p. 76), a aproximação dos inspetores escolares das escolas, até a década de 1970 e os supervisores de ensino hoje, oportuniza o conhecimento da realidade da escola, com “propositivas, corretivas e inovadoras”, pois

Ao mesmo tempo em que os inspetores eram elementos de assessoria direta das autoridades, devendo assim ser considerados como agentes do próprio governo, temos a presença de agentes ligados ao intraescolar e extraescolar, conhecedores da realidade micro e macro, com elementos suficientes para avaliarem as políticas implementadas e para fazerem proposições corretivas e inovadoras (CHEDE, 2014, p. 76).

Outro ponto a ser destacado é que essa forma de organização da Secretaria e da Diretoria de Ensino se assemelha à forma empresarial, gerencial, que busca a eficiência, mas, por outro lado, apresenta um grande distanciamento entre cada um dos órgãos e o “chão da escola”, o que gera muitas vezes, contradições na atuação dos profissionais da Diretoria de Ensino junto às escolas, nas determinações de organizações a serem feitas, que em vários casos, o supervisor acaba atuando como mediador de situações entre os centros e núcleos e a escola. Optamos por realizar a investigação na Diretoria de Ensino de Itapetininga<sup>1</sup>, uma das 91 (noventa e uma) Diretorias de Ensino do Estado de São Paulo, por se tratar do local de trabalho da pesquisadora, o que oportunizou fácil acesso às informações junto aos participantes escolhidos. O número de escolas em cada município da Diretoria de Ensino de Itapetininga é bastante variável, bem como o respectivo número de alunos e de professores:

**Tabela 1** – A Diretoria de Ensino Região de Itapetininga, os municípios envolvidos, número de escolas, de professores e de alunos.

Município	N. de escolas	N. de Professores	N. de alunos
<i>Alambari</i>	1	44	629
<i>Angatuba</i>	3	116	1.463
<i>Campina do Monte Alegre</i>	1	30	309
<i>Guareí</i>	2	83	1.205
<i>Itapetininga</i>	26	1.115	15.750
<i>Paranapanema</i>	2	65	820
<i>São Miguel Arcanjo</i>	6	226	3.256
<i>Sarapuí</i>	2	76	1.074
<i>Tatuí</i>	9	519	8.294
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>2.284</b>	<b>32.800</b>

**Fonte:** Tabela produzida pelos autores a partir de dados fornecidos pelo Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar e Núcleo de Freqüência e Pagamento da Diretoria de Ensino de Itapetininga (data base: maio de 2017).

A sede regional da Diretoria Regional de Ensino de Itapetininga localiza-se no município de Itapetininga e conta atualmente com 17 (dezessete) Supervisores de Ensino, titulares de Cargo, dentre os quais 2 (dois) supervisores de ensino estão designados nesta localidade, exercendo suas funções em caráter de substituição devido ao afastamentos de supervisores de ensino por tempo indeterminado.

## OS INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a realização deste estudo, foi elaborado um roteiro de questionário semi-estruturado e aplicado aos supervisores de ensino da Diretoria de Ensino Região de Itapetininga, de forma desidentificada e de livre resposta, com o objetivo de coletar dados a respeito da percepção sobre a autonomia do supervisor de ensino em seu trabalho e um formulário de entrevista aplicado à Dirigente Regional de Ensino, profissional responsável pelo trabalho neste órgão, designada pelo Secretário da Educação, a fim de compreender sua visão sobre autonomia e sua percepção a respeito da atuação dos supervisores.

A pesquisa se deu com questões relacionadas à identificação dos respondentes, com dados referentes a formação, idade, sexo e funções em que atuou antes de ser supervisor de ensino e com questões objetivas e dissertativas, sendo 10 (dez) questões, 4 (quatro) objetivas e 6 (seis) dissertativas, as quais tiveram o objetivo de traçar o entendimento do supervisor de ensino sobre a realidade do seu trabalho junto às escolas e à Diretoria de Ensino, bem como sobre o significado da autonomia, no decurso do desenvolvimento das atividades realizadas ao longo de períodos com a escola em que é responsável, como constrói o conhecimento de uma escola ao iniciar sua supervisão de ensino, se acredita atuar com autonomia e o que seria necessário para

<sup>1</sup> A Diretoria de Ensino Região de Itapetininga está localizada na região noroeste do Estado de São Paulo, com divisa às Diretorias de Botucatu, Itu, Votorantim, Itapeva, Piraju e Avaré. Compreendem a sua jurisdição nove municípios: Alambari, Guareí, Sarapuí, Tatuí, São Miguel Arcanjo, Campina do Monte Alegre, Angatuba, Paranapanema e Itapetininga, em que se localiza a sede da Diretoria de Ensino. Muito semelhante à organização de todo estado de São Paulo, as Diretorias de Ensino têm determinada abrangência territorial específica, que apresentam grande diversidade para o trabalho dos Supervisores de Ensino, seja na organização do acompanhamento das escolas, seja na locomoção para a realização das visitas e convocações para reuniões de formações para os profissionais da rede, conforme é possível verificar, nos mapas das Diretorias de Ensino.

fortalecer essa autonomia junto à escola.

A aplicação dos questionários aos supervisores de ensino da Diretoria de Ensino de Itapetininga ocorreu por adesão, não havendo nenhum critério de exclusão. Dos 17 (dezessete) supervisores de ensino, 14 (catorze) se propuseram a responder as questões. Com a Dirigente Regional de Ensino da Região de Itapetininga foi aplicada entrevista, a partir de um roteiro elaborado especialmente para esta atividade.

## A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS SUPERVISORES E DIRIGENTE REGIONAL

Após a identificação dos respondentes, passamos a analisar os dados tendo como foco as percepções dos supervisores de ensino e da Dirigente Regional, cujo referencial teórico de análise se deu, sobretudo, com as reflexões nos estudos de Adorno e Horkheimer (1985) e Marx (2014). No que concerne as áreas de graduação dos supervisores de ensino, identificou-se que a maioria tem a formação em Ciências Humanas, um é da área de exatas, outro é em Ciências Biológicas, um terceiro em Psicologia e três possuem pós graduação *stricto sensu*, i.e., mestrado acadêmico em Educação. A idade dos respondentes, varia entre 41 e 59 anos, sendo que 65% encontra-se na faixa etária entre 47 e 54 anos e as experiências vivenciadas na educação, antes de serem supervisores de ensino, todos, sem exceção, responderam ter mais de dez anos de experiência no exercício da docência na Educação Básica e, ao menos oito, exerceram funções de Professor Coordenador, oito foram Diretores de Escola e foram citadas outras funções que exerceram, como, Professor de Ensino Superior, Psicólogo em Educação e Tutor de Educação à Distância.

A diversidade relativa às experiências na área da educação, agrega à análise dos dados da pesquisa, uma visão abrangente em termos de diferentes olhares da realidade educacional sobre os anseios ligados à percepção que os supervisores têm a respeito da autonomia em seu trabalho, pois, acredita-se ao lidar com as situações complexas durante seu trabalho, junto às escolas, podem identificar possibilidades mais abrangentes de resolução. Ressalta-se ainda que, entre os supervisores de ensino da Diretoria de Ensino de Itapetininga, mais de 50% está trabalhando nesta função há mais de dez anos. O que denota também a riqueza de experiências e conhecimento sobre o trabalho do supervisor de ensino na escola e na Diretoria de Ensino.

Sobre a dinâmica de seu trabalho, em diferentes períodos do ano letivo, obtivemos dos respondentes a ênfase na execução de atividades administrativas e burocráticas, previstas no rol de atribuições legais devidas ao seu cargo, especialmente no período de início de ano, como, homologação de calendário escolar, matriz curricular e horário administrativo da escola e organização do processo de atribuição de aulas. Obtivemos percepções de que o trabalho do supervisor de ensino requer a visão crítica a respeito da realidade educacional do país, das condições da escola, das regras emanadas pelo sistema de ensino e a condição dos agentes que fazem parte da equipe de profissionais da escola. Como principais atividades desenvolvidas foram mencionadas aquelas relacionadas a planejamento e conhecimento da escola quanto aos índices, potencialidades e fragilidades. Foram citadas como relevantes a realização de reuniões mensais com a equipe gestora e o acompanhamento do desempenho escolar junto com a Coordenação da Escola, registrando por meio do Termo de Visita Unificado e a participação do supervisor à APTC – Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo.

Em relação aos últimos períodos do ano letivo, os supervisores enfatizaram o apoio que procuram dar à escola em relação às avaliações externas, fechamento do ano por meio de avaliação de todos os processos desenvolvidos, avaliando os resultados da escola, com toda a equipe escolar. Houve ainda a citação do trabalho do supervisor ao realizar as tarefas que envolvam a necessidade da “[...] *prática ao diálogo, da empatia e do compromisso profissional, de maneira a imprimir um caráter muito mais articulador, mediador, do que controlador e fiscalizador*”.

Cabe aqui relacionar que o supervisor de ensino exerce um trabalho intelectual junto à escola e que deve estar a serviço de todos, sem distinção, a fim de que sejam superadas as desigualdades educacionais presentes em nosso tempo. E, sobre as atividades de rotina da Supervisão de Ensino, a Dirigente Regional de Ensino, entende que as mais significativas que desenvolveu como supervisor de ensino, foram as atividades administrativas e burocráticas presentes na rotina do trabalho, especialmente a sua atuação na organização do processo de atribuição de aulas, em conjunto com a equipe de supervisores de ensino e que isso oportunizou a ela aprender *“a trabalhar com os professores, entender as suas dificuldades, nessa área, no processo de atribuição de classes e aulas, podendo colaborar com a Direção da Escola”*.

Considerou ainda as atividades mais significativas aquelas relacionadas às situações problemas que apareciam na rotina de seu trabalho, em relação a aluno, em relação à família, em relação a professores e a Diretores. Essas situações oportunizaram muita aprendizagem, tentando solucionar situações, através do estudo de legislações



e discussões com os colegas mais experientes. Cabe ressaltar que o trabalho do supervisor não é mecânico, necessita reflexão, aconselhamento com outros, ou seja, há um espaço de autonomia por não se tratar de uma atividade exclusivamente “burocrática”, fechada numa rotina, o que reforça a importância da aprendizagem constante do supervisor de ensino e as necessidades de estudo para o desenvolvimento de sua formação, o que torna relevante o trabalho realizado de forma coletiva.

Neste sentido, Muramoto (1994) aborda a questão do diálogo que deve ocorrer num espaço de convivência da escola, no contexto da organização burocrática, que “sofre uma redefinição, pois se trata, aqui, de erigir uma outra ordem social”, e segundo ela, a supervisão de ensino tem um “espaço legítimo” em relação ao um “horizonte de transformação: o encontro entre pares”, seja exercido pelo coordenador, pelo diretor de escola, pelo supervisor de ensino ou por qualquer outro agente da escola. Sobre o preparo para assumir uma nova escola, as preocupações apontadas pelos supervisores referem-se a pesquisar os dados gerais e conhecer o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e a realidade da escola, analisar os resultados das avaliações externas, bem como as diferentes dimensões da gestão escolar. A Dirigente Regional deixou evidenciado que o supervisor de ensino quando trabalha mais diretamente junto à escola, consegue identificar todas essas suas dimensões “[...] e aí você tenta auxiliar suas escolas da melhor maneira possível”. Ela vê o supervisor de ensino com um orientador, mostrando caminhos junto à equipe gestora.

Sobre as estratégias que devem ser usadas para conhecer melhor a realidade em que está inserida a escola de seu setor de supervisão, os supervisores de ensino acreditam que devem proceder ao diálogo constante, ouvindo as demandas, propondo ajustes possíveis. Desenvolver dentro do espaço escolar uma visão crítica e construtiva do seu fazer pedagógico, trabalhando de forma coesa e articulada com os gestores e conhecer o Projeto Político Pedagógico. A Dirigente Regional de Ensino foi questionada sobre “em sua opinião, o que significa autonomia?”. Ficou evidenciado que o entendimento da entrevistada sobre autonomia é que se caracteriza por um conceito difícil de definir, pois segundo ela, autonomia é muito relativa, pois mesmo tendo autonomia, há limites e não se pode utilizar a autonomia, para ultrapassar esses limites. Para ela, autonomia significa ter liberdade para atuar e propor situações assertivas. Tornar-se cada vez mais eficiente para realização das ações com autonomia. Pois nem sempre é simples a afirmação de que alguma pessoa tem ou não autonomia.

Por outro lado, segundo a Dirigente Regional em relação à parte pedagógica, a autonomia do supervisor de ensino é quase total. Leva em consideração em sua resposta o trabalho pedagógico que realiza junto à sua equipe. Citou a falta de recursos para desenvolver alguns projetos, o que impede que essa autonomia seja exercida, pela dependência dos órgãos centrais e que muitas vezes fica difícil avançar, ou por falta de recursos ou falta de previsão legal. Explicitou a necessidade de “ousar” se for para atingir os objetivos dentro do sucesso da aprendizagem dos alunos, pois, “podemos ter um pouco mais de autonomia”, segundo ela. Ou seja, a respondente acredita que é necessário arriscar um pouco, para buscar alternativas, as quais possam estar limitadas pela situação que se apresenta, com criatividade e ousadia. Na pesquisa, apresentou-se para os supervisores distintas concepções de autonomia, quais sejam:

**Tabela 2:** Respostas dos supervisores de ensino à questão: “Para você o que é Autonomia?”

Alternativa	Nº de resp. dos Supervisores de Ensino
<i>A capacidade de se dar suas próprias regras de conduta e de agir de acordo com elas.</i>	6
<i>A capacidade de ser a própria pessoa, de viver a vida de acordo com razões e motivos que são tomados como próprios e não o produto de forças externas de manipulação ou distorção</i>	6
<i>A capacidade do indivíduo para governar a si mesmo, independente das estruturas sociais e instituições políticas.</i>	0
<i>Capacidade que uma pessoa tem de impor sua vontade frente a uma coletividade, fazendo com que todos sigam indistintamente.</i>	0
<i>Condição de uma pessoa ou de uma coletividade cultural, que determina ela mesma a lei à qual se submete.</i>	3
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Tabela construída pelos autores a partir dos dados dos questionários aplicados aos supervisores.

As respostas demonstram concepções de que a autonomia seja resultado de competências individuais de educadores, dependendo apenas do agente que impulsiona a ação, de forma que decida por si só, por suas razões e por aquilo que acha correto a partir de suas regras de conduta próprias. O supervisor em sua ação dá conta de agir realmente a partir de suas regras de conduta, a partir do que acredita ser a verdade? Ou o supervisor consegue agir de acordo com suas razões próprias e não como produto de forças externas e de manipulação? Entendemos que a supervisão de ensino como está estabelecida, continuamente recebe pacotes de projetos a serem implementados, sendo que muitas vezes, é o supervisor o representante da Secretaria de Estado da Educação que irá fazer o projeto acontecer e que será cobrado por essa implementação.

Nesta perspectiva, é necessário questionar se ao supervisor de ensino é possível agir de acordo com sua própria razão e interesses próprios e qual seria a consideração em relação à possibilidade de o supervisor de ensino agir individualmente. Para os supervisores de ensino a autonomia pode apresentar um caráter individual, mas, a maioria destes consideram como referência o trabalho coletivo, ou seja, “agir individualmente, levando em consideração o que o grupo de supervisores de ensino, define como condutas e regras de atuação”.

**Tabela 3:** Você considera possível ao Supervisor de Ensino?

Alternativa	Nº de resp. dos Supervisores de Ensino
<i>Agir individualmente no acompanhamento das escolas de seu setor, independente do grupo a que pertence.</i>	3
<i>Agir individualmente, levando em consideração o que o grupo de supervisores de ensino, define como condutas e regras de atuação.</i>	9
<i>Agir somente coletivamente, de acordo com as determinações superiores.</i>	0
<i>Agir individualmente, considerando as demandas da realidade da escola, independente das regras estabelecidas.</i>	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Tabela construída pelos autores a partir dos dados dos questionários aplicados aos supervisores.

Em consonância a estas respostas, perguntamos à Dirigente Regional de Ensino a respeito do seu entendimento sobre autonomia, se ela acreditaria que os Supervisores de Ensino conseguem atuar sob os princípios da autonomia, ao que a mesma respondeu que acredita que sim. Em sua opinião, a partir das reuniões da equipe, discussão de assuntos e estudos de legislação, o supervisor de ensino está fundamentado para auxiliar as escolas e a resolver seus problemas, principalmente em termos de autonomia pedagógica. Mas será que isso é suficiente para munir o supervisor para atuar na realidade da escola? Observamos que a resposta da Dirigente Regional de Ensino confirma o que o grupo de supervisores entende como ser o necessário e o suficiente para atuar junto às escolas, ou seja, a atuação a partir do coletivo, das reuniões semanais, dos estudos de legislações e enfrentamento da realidade escolar.

O objetivo proposto com a pergunta da Tabela 3 foi verificar se o supervisor de ensino acredita atuar com autonomia junto às escolas, a partir de sua visão sobre autonomia, buscando assim analisar sua convicção sobre a realização do seu trabalho. Nove dos respondentes explicitaram sua opinião enfatizando que há uma autonomia relativa, no que concerne a atuação do supervisor de ensino, uma vez que não é possível a este agente, fugir das regras, estatutos, regulamentos e leis que lhe são impostas no exercício do seu cargo. Destaca-se ainda opiniões entre os supervisores de que, em alguns casos, são seguidas determinações em que nem sempre há a concordância por parte do supervisor de ensino sobre ordens ou orientações, ou mesmo porque entendem não serem adequadas para a realidade da escola, num determinado momento, muitas vezes tendo que acatar e obedecer. Reitera-se aqui a importância desde agente construir “*um posicionamento crítico, através de um diagnóstico crítico da realidade*”, de acordo com Gomes (2010, p. 287).

O supervisor de ensino é de fato o colaborador na implementação das políticas públicas, e que seu trabalho é o de conduzir as escolas e dar conta do modelo educacional proposto pela Secretaria da Educação, que visa garantir o cumprimento das metas estabelecidas pelos órgãos centrais. Dentro das disposições legais, o supervisor de ensino tem determinações a seguir, mas não lhe pode faltar a visão abrangente, crítica e emancipatória. Complementando a isso, uma das ideias apresentadas refere-se à necessidade de o supervisor usar de criatividade, ter coragem de inovar e consolidar novas possibilidades, na construção de sua autonomia.

Apesar disso, prevalece a opinião de que a prática do supervisor de ensino é pautada em tarefas a serem executadas junto às escolas, cujas ações são planejadas em conjunto, supervisores de ensino e Dirigente Regional de Ensino. Dessa forma, se por um lado se impõe ao supervisor de ensino certa submissão no exercício de sua função, trazendo obstáculos para a construção de sua autonomia, imprescindível na perspectiva de uma orientação para a emancipação, por outro lado, há possibilidades de, a partir do trabalho conjunto, desenvolver ações coerentes junto às escolas, de forma crítica em relação à realidade educacional.

Na mesma perspectiva, cinco outros supervisores de ensino, mantêm o mesmo entendimento. Ou seja, ser possível atuar dentro de uma perspectiva de autonomia, uma vez que acreditam ser necessária uma “autonomia determinada”, ou seja, o supervisor de ensino, ao atuar junto às escolas de sua responsabilidade, carrega consigo ideologias e convicções próprias, sendo balizadas pelo seu pensar e pelo seu fazer, embora seja compelido a corresponder com as concepções das instâncias superiores. Ainda, encontramos entre os referidos supervisores de ensino a crença de que a autonomia se dá após conhecer e refletir sobre o seu papel, do que é ser supervisor de ensino. Atuar com autonomia é agir com uma postura crítica e dialógica, isto é, “escutar” as demandas das escolas e propor novas ações aos diferentes atores que a compõe.

Consonante a essa ideia, identificou-se entre os respondentes a opinião de que a experiência vivenciada no cotidiano escolar, a discussão com o grupo de supervisores de ensino e as sessões de estudo junto a APASE - Sindicato de Supervisores de Ensino do Estado de São Paulo, auxiliam para uma atuação mais consciente no trabalho que o supervisor de ensino deve exercer frente às demandas da escola, que seja de forma autônoma, atendendo a realidade e o perfil da escola e da gestão escolar, bem como as necessidades pedagógicas e administrativas e os resultados educacionais apresentados, procurando não ferir os princípios legais que fundamentam seu trabalho. O supervisor de ensino, nesta concepção, julga ter autonomia para definir e traçar as estratégias de saneamento com a equipe escolar, o acompanhamento e o estabelecimento de uma relação profissional e de confiança, colocando-se à disposição para atender e escutar a equipe e comunidade sempre que for necessário.

Neste sentido, Arroyo (1981, p. 29) ressalta que quanto ao supervisor de ensino “[...] trata-se pois, de encontrar a função social e política da própria escola no contexto mais amplo da dinâmica e correlação de forças sociais” que existe em nossa sociedade e, encontrando sua própria função junto com a escola, o supervisor de ensino estará a um passo de encontrar a sua identidade perante a sociedade brasileira. Na visão da Dirigente, a supervisão de ensino tem que ter essa autonomia, uma vez que atende a linha de trabalho da Diretoria de Ensino, através de um conjunto de ideias, discutidas e decididas coletivamente, o que vai fazer com que cada um atue, mas, com situações vivenciadas por todos e de forma compartilhada. Se o supervisor de ensino tem autonomia ele tem certeza que está no caminho certo, conforme o grau de preparação para sua atuação junto a escola, vai agir satisfatoriamente, dentro daquilo que foi definido como Plano da Diretoria de Ensino. O supervisor de ensino, dessa forma, vai realizar as ações dentro dessa autonomia.

Novamente o que fica bem evidente nas falas de supervisores de ensino e Dirigente Regional é a referência de que o trabalho acaba se fortalecendo quando as atividades são coletivas, refletidas em equipe, direcionando um trabalho a partir do que se define com a participação de todos, para atuar individualmente nas escolas, junto às demandas próprias, a partir do que foi decidido no grupo de trabalho. Tanto a Dirigente Regional quanto os supervisores de ensino compreendem que esse trabalho coletivo dá maior confiança ao próprio supervisor de ensino que se sente credenciado a desenvolver seu trabalho, em “nome da Diretoria de Ensino”.

Sobre a importância de os gestores escolares atuarem dentro da escola pública por meio da autonomia, os supervisores de ensino acreditam que o gestor escolar atuar na escola pública numa perspectiva autônoma é de extrema importância, especialmente no que respeita a gestão pedagógica, administrativa e pessoas, pois quando trabalha democraticamente, esta autonomia fica evidenciada bem como o compartilhamento de ações em seu dia a dia, gerenciando as relações escolares com vistas ao saneamento dos problemas, propondo, discutindo, levando a equipe e a comunidade escolar a refletir sobre a sua realidade, os seus resultados e a vulnerabilidade da escola. Oportuniza a formação da identidade da escola, fundamental para se obter o êxito na formação dos alunos.

Portanto, a autonomia é um processo a ser consolidado, construído e cultivado, entre os atores, nas relações educacionais na escola. Além disso, as dificuldades para o desenvolvimento da autonomia podem se revelar pela postura e conscientização dos sujeitos, nas relações de poder que podem surgir diante das fragilidades na implementação da concepção democrática, pelas condições adversas da organização da escola na atualidade e, por isso mesmo, podem dificultar a atuação dos supervisores de ensino para de fato desenvolver seu trabalho de forma autônoma. A autonomia no trabalho do supervisor de ensino, não se dá de forma individualizada, mas

na relação com seus pares, no acompanhamento das escolas de seu setor.

Autonomia não pode ser confundida como “cada um fazer o que quer”, mas, faz-se necessário ocorrer o processo de ação-reflexão-ação, como exercício pleno entre os gestores escolares. A autonomia se constrói na conquista da identidade da escola, na superação dos problemas, implica responsabilidade e comprometimento com as instituições escolares, Conselho de Escola, APM, Grêmios Estudantis, para que haja a participação e compromisso de todos.

Há a necessidade de se oferecer condições para que os envolvidos no processo educativo possam desenvolver uma mentalidade crítica e participativa frente às demandas diárias, através do desenvolvimento de projetos escolares elaborados coletivamente, que minimizam o autoritarismo e favorece condições para ações autônomas. De igual modo, faz-se necessário um processo de formação contínua para melhor se preparar para o desenvolvimento de ações que visem à autonomia e que nem sempre os gestores estão preparados, pois podem acabar por fortalecer uma gestão apenas dependente das instâncias superiores.

Outra ideia relevante refere-se à autonomia a ser exercida para o desenvolvimento da independência e da liberdade para a tomada de decisões, com responsabilidade e pensando no bem da coletividade. Dessa forma, é imprescindível que a gestão democrática seja construída, para que a escola seja de qualidade, envolvendo toda a comunidade nas decisões, sendo corresponsáveis pelo processo educativo.

Consoante a essa ideia, a prática do acompanhamento junto às escolas passa pelo questionamento de: “Como o Supervisor de Ensino orienta sua prática no acompanhamento da escola numa perspectiva de orientação para a emancipação?” Orientação para a emancipação, com base nos pressupostos de Adorno e Horkheimer (1985) é um dos princípios que representam a perspectiva pela busca da superação das dificuldades, com vistas à humanização, a partir do diagnóstico do tempo presente e o comportamento crítico.

Para os supervisores de ensino é importante que a escola desenvolva um novo olhar sobre sua prática, orientando suas ações para a construção da autonomia, através dos conhecimentos, articulando todos os envolvidos. Faz-se necessário, que a escola respeite a prática social em que os estudantes estão inseridos, procurando conhecer sua realidade em sua totalidade, oferecendo-lhes ferramentas que possam propiciar mudanças significativas pela própria postura intelectual.

Os entrevistados afirmaram que, quando o supervisor de ensino compreende que a educação é capaz de desvelar a realidade e promover a consciência crítica dos educandos, ele acredita que o trabalho da equipe tem a missão de oferecer instrumentos teóricos e práticos que os levem à ampliação de sua compreensão sobre a realidade social para poder modificá-la, ou seja, buscar o coletivo do trabalho em equipe para a formação de todos os envolvidos no processo educacional. Argumentaram que o diálogo é o motivador na renovação de ideias, infundindo coragem para mudar o que for necessário, trocar experiências entre escolas, assumindo postura empreendedora para fazer do trabalho um ato de criatividade. Encontramos entre os dados coletados junto aos supervisores uma citação de que a emancipação exige “ser responsável pelas suas próprias ações”, procurando orientar suas escolas a tomarem decisões com base nas legislações vigentes, de forma reflexiva e coletiva, tendo um fundamento teórico que fortaleça sua decisão.

O supervisor de ensino é “*um agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor*”, mas acredita que a prática emancipatória é fruto de uma formação, além de seus princípios e valores para transformar, crescer e cumprir seu papel numa prática reflexiva e dialógica e que, para conduzir o trabalho pela emancipação, o supervisor de ensino deve levar em conta as demandas da escola, como a formação da equipe gestora e funcionários. Um dos supervisores de ensino cita as discussões em torno da gestão democrática, como uma oportunidade para realizar vários desdobramentos que venham melhorar a autonomia das escolas.

Por fim, com o objetivo de compreender a visão que o supervisor de ensino tem sobre o que fortaleceria sua atuação junto às escolas, foram elaboradas cinco alternativas, quais sejam: a) o supervisor de ensino organizar individualmente suas regras de trabalho, e agir de acordo com elas, em seus locais de trabalho; b) o supervisor de ensino agir de acordo com o que ele mesmo pensa, e não de acordo com interesses alheios, ou manipulações exteriores ao seu pensamento; c) o supervisor de ensino agir de acordo com sua própria consciência, independente das estruturas sociais e instituições políticas; d) o supervisor de ensino impor-se sobre o coletivo da escola, fazendo com que todos se convençam sobre as questões colocadas por ele; e) o supervisor de ensino pensar na coletividade da localidade em que acompanha, buscando uma reflexão em torno das leis às quais todos devem se submeter. Dos 14 respondentes 12 indicaram a alternativa e:

Observa-se nas concepções da Dirigente Regional de Ensino, a ênfase na valorização do trabalho em equipe. O



supervisor de ensino por ser o profissional da Diretoria de Ensino que vai à escola para realizar os acompanhamentos necessários, tem a autonomia necessária, pois segue representando aquilo que foi definido em equipe, com ideias comuns, passando por consenso. Para a Dirigente, a autonomia, neste caso, representa a forma como os representantes, supervisores de ensino, irão atuar junto à escola. Em sua visão busca ser democrática, pois, segundo ela, orienta os supervisores de ensino, dando-lhes a autonomia necessária dentro do que foi discutido no coletivo entre os pares. Neste sentido, a autonomia não é algo que brota individualmente, mas sim parte da discussão, reflexão e análise de situações que irá fazer com que se tenha o conteúdo mais eficaz e necessário para aplicar nas escolas e com autonomia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia da existência de espaços de trabalho e de exercício da autonomia do supervisor de ensino reside na constatação de que o profissional sujeito desta investigação possui uma autonomia relativa, levando-se em consideração a realidade educacional e a análise dos dados colhidos até aqui. Apesar disso, as possibilidades estão justamente na construção de caminhos de superação das situações arbitrárias e desconectadas e no enfrentamento das contradições que surgem no interior do sistema educacional. A autonomia relativa se explica, pelo caráter de sua atuação fortemente marcada pelos condicionamentos legais, estrutura rígida das instituições e as imposições vindas dos órgãos centrais, de forma verticalizada, nem sempre retratando interesses da localidade. Observa-se que o supervisor de ensino busca garantir sua autonomia, especialmente, junto aos aspectos pedagógicos em que, no acompanhamento do trabalho escolar, tem oportunidade de apoiar os gestores nas decisões a serem tomadas e nas orientações sobre legislação e processos educacionais.

À luz dessa premissa e analisando a relação autonomia e trabalho do supervisor de ensino, a percepção que se tem é a da existência de espaços possíveis para o seu exercício, em que este possa realizar suas funções autonomamente, enquanto autoprodução e criação humana, conforme encontramos em Marx (2014), cujos pressupostos teóricos nos desafiam a pensar como a relação se configura na sociedade e no exercício da ação supervisora.

A partir de um olhar em torno de seu fazer pedagógico, verificamos que a realidade da escola está envolvida em grande complexidade e que são apresentadas situações nas quais a legislação nem sempre se caracteriza como solução de problemas vivenciados na prática. Por outro lado, o supervisor de ensino, em certas situações, é considerado como uma pessoa que não apoia o trabalho da escola e sim como profissional estranho à sua realidade, apenas com intenções de punir os que estiverem em desacordo com as propostas, gerando em muitos casos insegurança, medo, desconfiança e afastamento.

Mas, essa premissa não é unânime. O supervisor de ensino permanece retomando percursos junto às escolas, realizando reflexões em prol a melhoria da qualidade da educação, solucionando problemáticas que envolve assuntos diversos sobre a educação, em conjunto com os membros da equipe escolar, pois sua visão abrangente favorecida pelos condicionantes destacados neste estudo, favorece uma postura crítica frente as estruturas centrais de poder e a realidade da escola que conhece a partir de sua atuação. Essa é a possibilidade de autonomia que se espera e que deve direcionar o trabalho do supervisor de ensino para a melhoria da educação e que seja para todos.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. e HORKHEIMER, M. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Trad. Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ARROYO, M. G. *Dimensões da supervisão educacional no contexto da práxis educacional brasileira*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 41, p. 28-37, mai. 1981. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/n41/n41a04.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- CHEDE, R. A. F. V. *A história da supervisão de ensino paulista: características institucionais, contradições e perspectivas transformadoras (1965-1989)*. UNICAMP. Campinas, SP: 2014. Disponível em: <https://cutt.ly/KfgAXGE>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- GOMES, L. R. *Teoria crítica e educação política em Theodor Adorno*. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.39, p. 286-296, set.2010. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/39/art17\\_39.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/39/art17_39.pdf). Acesso em 27 ago.2020.

MARX, Kar. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Vol. 1. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 32ª ed. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 2014.

MURAMOTO, H.M.S. *Ação/reflexão/diálogo: o caminhar transformador*. Série Ideias, n. 24. São Paulo: FDE, 1994, p. 133-142. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_24\\_p133-142\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_24_p133-142_c.pdf). Acesso em: 26 ago.2020.

RIBEIRO, E. V. J. *Trabalho e Autonomia: entre as atribuições e caminhos do exercício do supervisor de ensino*. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de São Carlos campus Sorocaba. Sorocaba/ SP. Disponível em: <https://cutt.ly/5fgSx4G>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SÃO PAULO (Estado). *Resolução SE 82, de 16/12/2013*. Dispõe sobre os procedimentos relativos às substituições nas classes de Suporte Pedagógico do Quadro do Magistério. Disponível em: <https://cutt.ly/lfgSjkC>. Acesso em: 05 nov. 2018.

SÃO PAULO (Estado). *Resolução SE 42, de 31/07/2014*. Altera dispositivo da Resolução SE 82, de 16-12- 2013, que dispõe sobre os procedimentos relativos às substituições nas classes de Suporte Pedagógico do Quadro do Magistério. Disponível em: <https://cutt.ly/jfgSd4R>. Acesso em: 05 nov. 2018.

---

<sup>i</sup>Graduada em Pedagogia (1989); Pós Graduada em Educação pela Unicastelo, SP (1992); em Gestão Educacional pela Universidade de Campinas, UNICAMP (2006); em Gestão da Rede Pública pela USP - SP (2013); Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância pela Uff - RJ (2013). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação - GEPLAGE, cadastrado junto ao CNPq. Mestra em Educação pela Universidade Federal de São Carlos - *Campus Sorocaba* e Doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação, Stricto Sensu da Universidade Federal de São Carlos *campus Sorocaba* e Supervisora de Ensino da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. E-mail: [elidiavjr2@gmail.com](mailto:elidiavjr2@gmail.com).

<sup>ii</sup>Graduado em Administração (1993) e Filosofia (1996) pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Mestre em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1999) e Doutor em Filosofia pela Universidade de São Paulo (2005). Atualmente é Professor Associado III da Universidade Federal de São Carlos, *campus Sorocaba*. Tem experiência na área de Filosofia e Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: Filosofia da Educação, Teorias da Educação, Antropologia e Educação, Ética. E-mail: [silviocmm@gmail.com](mailto:silviocmm@gmail.com).

Recebido em: 20 jul.2020.

Aprovado em: 30 ago.2020