

# SUPERVISÃO DELEGADA NA REDE SESI-SP DE ENSINO: AUTONOMIA E RESPONSABILIDADES NOS PROCESSOS.

Aline Luz do Nascimento<sup>1</sup>

Aline Madia Mantovani<sup>2</sup>

Ana Claudia de Sousa Barboza<sup>3</sup>

Andreia Cristina Pizirani<sup>4</sup>

Antônio Vanderlei Tavares<sup>5</sup>

Aparecida Daniele Nascimento

Bitencourt<sup>6</sup>

Carla Rizzi Antunes da Silva Bafini<sup>7</sup>

Elaine Regina Carpin de Sousa<sup>8</sup>

Elisangela das Graças Domarco Leonel<sup>9</sup>

Ivete Aparecida de Souza<sup>10</sup>

Luciana Maciel de Luca<sup>11</sup>

Marcos Freitas de Oliveira<sup>12</sup>

Marcio Aurelio Felipe Elias<sup>13</sup>

Tamara Traldi<sup>14</sup>

Tatiane Cristina Guadagnucci<sup>15</sup>

Vera Maria Pupim Perdonatti<sup>16</sup>

Wesley Rubin<sup>17</sup>

1 Supervisora Escolar - aline.nascimento@sesisp.org.br

2 Supervisora Escolar – amantovani@sesisp.org.br; 0000-0002-1847-5990

3 Supervisora Escolar – anacruz@sesisp.org.br; 0009-0007-6677-1771

4 Supervisora Escolar – apizirani@sesisp.org.br

5 Supervisor Técnico Educacional – atavares@sesisp.org.br; 0009-0006-3285-0036

6 Supervisora Escolar – danielle.nascimento@sesisp.org.br

7 Supervisora Escolar – carla.bafini@sesisp.org.br; 0000-0001-7081-5406

8 Supervisora Escolar – elaine.sousa@sesisp.org.br

9 Supervisora Escolar – eleonel@sesisp.org.br

10 Supervisora Escolar – ivete.souza@sesisp.org.br

11 Supervisora Escolar – luciana.luca@sesisp.org.br

12 Supervisor Escolar – marcos.freitas@sesisp.org.br

13 Supervisor Escolar – márcio.elias@sesisp.org.br

14 Supervisor Escolar – tamara.traldi@sesisp.org.br

15 Supervisora Escolar – tatiane.guadagnucci@sesisp.org.br; 0000-0002-5395-4591

16 Supervisora Escolar – vperdonatti@sesisp.org.br; 0000-0002-7666-9961

17 Supervisor Escolar – wesley.rubin@sesisp.org.br; 0009-0001-1320-477X

**RESUMO**

A supervisão escolar é uma área fundamental no contexto educacional, desempenhando um papel crucial na busca pela melhoria da qualidade do ensino. Este artigo tem como objetivo apresentar a importância da supervisão escolar delegada e seus impactos favoráveis nos processos de gestão educacional, bem como as melhorias alcançadas nas escolas da rede SESI-SP de ensino. Por meio do relato de prática, atrelado à revisão bibliográfica, discorrer-se-á sobre a relevância e importância da supervisão própria, identificando ganhos, desafios e perspectivas futuras.

Neste artigo, será apresentada a evolução do papel do supervisor escolar ao longo dos 28 anos de supervisão delegada no SESI-SP, que

perpassou inicialmente por uma abordagem mais tradicional e focada no cumprimento de normas, até a perspectiva contemporânea, que enfatiza a formação contínua da equipe gestora, o trabalho colaborativo e a análise de dados educacionais para a tomada de decisões fundamentadas.

Enfatiza-se que a supervisão escolar delegada na rede SESI-SP desempenha um papel essencial para o desenvolvimento dos gestores escolares, o que reverbera no alcance de resultados positivos na aprendizagem dos estudantes.

**PALAVRAS-CHAVE** Supervisão escolar; Legislação educacional; Qualidade da educação.

**ABSTRACT**

School supervision is a fundamental area in the educational context, playing a crucial role in the pursuit of improving the quality of education. This article aims to present the importance of delegated school supervision and its favorable impacts on educational management processes, as well as the improvements achieved in schools within the SESI-SP educational network. Through the account of practical experience, coupled with a literature review, we will

discuss the relevance and significance of delegated supervision, identifying gains, challenges, and future prospects.

In this article, we will present the evolution of the school supervisor's role over the course of 28 years of delegated supervision at SESI-SP, which initially transitioned from a more traditional approach focused on compliance with regulations to the contemporary perspective that emphasizes continuous training of

the management team, collaborative work, and the analysis of educational data for informed decision-making.

We emphasize that delegated school supervision within the SESI-SP network plays an essential role

in the development of school managers, which resonates in achieving positive results in student learning.

**KEY WORDS** School supervision; Educational legislation, Quality of education.

## INTRODUÇÃO

A evolução histórica da supervisão educacional reflete a mudança de paradigmas na maneira como a educação é concebida e administrada ao longo do tempo. A função do supervisor escolar passou por várias transformações em resposta às mudanças nas teorias pedagógicas, nas políticas educacionais e nas demandas da sociedade. Essa evolução está diretamente relacionada ao contexto histórico de cada época.

Inicialmente, a supervisão educacional estava mais relacionada à inspeção e ao controle do cumprimento de regras e regulamentos nas escolas. Representava o momento político, como figuras autoritárias que focavam na disciplina, regras e conformidade. Sua principal função era garantir que as escolas seguissem os padrões estabelecidos pelo sistema educacional vigente.

Com o desenvolvimento das teorias da administração e da gestão educacional no século XX, a função do supervisor escolar evoluiu para uma abordagem mais técnica e vol-

tada para a eficiência. O foco de atuação eram os métodos de ensino, a avaliação de currículos e a formação das equipes das escolas. A ênfase estava na aplicação de práticas pedagógicas eficazes e na maximização dos resultados educacionais.

A partir das décadas de 1960 e 1970, houve uma mudança em direção a abordagens mais humanísticas e centradas no aluno e na educação. Isso também afetou a supervisão educacional, com um aumento no foco do desenvolvimento integral dos alunos, na pedagogia centrada no aluno e na participação ativa dos professores no processo de tomada de decisões.

A partir das décadas de 1980 e 1990, influenciada pela educação crítica e pela pedagogia freiriana, a supervisão educacional se voltou para a reflexão crítica e para a promoção da autonomia dos professores. Os supervisores passaram a atuar como facilitadores do desenvolvimento profissional dos educadores, estimulando a análise crítica das práticas e

a busca por alternativas pedagógicas inovadoras.

Nos tempos mais recentes, a supervisão educacional está evoluindo para abraçar uma abordagem mais colaborativa, com supervisores trabalhando em conjunto com professores para aprimorar a qualidade da educação. Além disso, a profissionalização do campo continua a crescer, com a implementação de programas de formação e certificação específicos para supervisores escolares.

Essa evolução reflete uma transição da supervisão educacional como uma atividade baseada em controle para uma abordagem mais orientada

para o desenvolvimento profissional, a reflexão crítica e a melhoria da qualidade da educação. A profissionalização do campo envolve o estabelecimento de critérios de competência, a formação adequada, o reconhecimento oficial da função e o desenvolvimento contínuo dos supervisores educacionais.

Este artigo tem como principal objetivo apresentar a importância da supervisão escolar delegada na rede SESI-SP, seus impactos favoráveis nos processos de gestão educacional e também os desafios e as perspectivas futuras na atuação junto às escolas envolvidas.

## O CONTEXTO HISTÓRICO DO SESI E DA SUPERVISÃO DELEGADA

O Serviço Social da Indústria (SESI), presente em todos os estados do Brasil, é uma instituição privada mantida pelas federações das indústrias estaduais. Criado em 1946 pelo Decreto Lei no 9.403, buscou atender as necessidades de trabalhadores industriais e suas famílias em um momento de crescimento urbano. O Decreto no 57.375 de 1965 regulamentou seus objetivos, incluindo o auxílio aos trabalhadores em diversas áreas.

O SESI é uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, estruturada em base federativa para prestar assistência social aos trabalhadores industriais e de atividades

assemelhadas em todo o país. É uma instituição que surgiu após a Segunda Guerra Mundial para atender trabalhadores industriais e suas famílias. Com o crescimento das cidades e da indústria, surgiu a necessidade de adaptação dos trabalhadores à vida urbana. O SESI-SP assumiu um papel significativo nesse cenário, promovendo educação e oferecendo cursos para adultos desde 1947. O Departamento Nacional (DN) da entidade coordena as ações em nível federal, enquanto cada estado tem seu Departamento Regional para ações específicas. Diante disso, o SESI-SP estabeleceu a Divisão de Educação

Social em 1947 e 1948, oferecendo cursos populares, cursos especializados, biblioteca e cinema educativo.

A partir de 1959, a educação ganhou maior destaque no SESI-SP, com a criação da Divisão de Educação Fundamental, abrangendo ensino pré-primário e primário. Em 1995, a Secretaria da Educação de São Paulo delegou a supervisão de suas unidades ao SESI-SP, fortalecendo o foco educacional, conforme Resolução da Secretaria de Estado da Educação (SEE) no 132/1995, revogada posteriormente pela Resolução da Secretaria de Estado da SEE no 78/2008, de 7 de novembro de 2008, que “dispões sobre a delegação de competência para exercer supervisão de ensino em instituições específicas”.

A supervisão delegada no SESI-SP tem início em 1995, a partir de uma visão crítica e de facilitação do desenvolvimento profissional dos educadores, visando a excelência dos serviços educacionais. Desde então, em consonância com a evolução da função em si, a supervisão escolar vem atuando de forma colaborativa junto às unidades escolares, visando a excelência dos serviços educacionais prestados. Isso fortaleceu o trabalho educacional, garantindo qualidade e cumprimento das normas e, com isso, em 1998, ocorre a reformulação do Regimento da rede escolar do SESI-SP.

Esse foi um momento importante na construção da identidade e da

solidez do trabalho desenvolvido na rede SESI-SP, que precisou estruturar-se de maneira a conseguir manter todos os seus serviços e trabalhos com qualidade inquestionável por parte do poder público. Nesse processo, o SESI-SP assumiu sua supervisão escolar de forma delegada, com um trabalho rigoroso e presente nas unidades escolares sob sua jurisdição em todo o estado de São Paulo, para o desenvolvimento das atividades com qualidade.

Na supervisão delegada, os supervisores escolares assumem a responsabilidade de garantir o cumprimento das normas legais nas unidades escolares do SESI-SP. Isso inclui as áreas pedagógica, administrativa e disciplinar, seguindo as diretrizes da Superior Administração. A supervisão também trabalha na implementação da organização curricular, definindo conteúdos mínimos, propondo diretrizes para avaliação e recuperação dos estudantes e sugerindo melhorias de ensino em conformidade com o Regimento Escolar.

Entre 1995 e 1999, a supervisão focou no estudo da legislação educacional, buscando aplicá-la nas escolas. Isso resultou em mudanças profundas nos regulamentos, na estrutura e na organização das modalidades de ensino. Durante esse período, houve a criação de nova documentação escolar, do estatuto da Associação de Pais e Mestres, de planos de novos cursos, bem como ocorreu a descentralização

do calendário e do plano escolar, além de terem sido criados procedimentos para autorização de lecionar e certificação da Educação de Jovens e Adultos (EJA) à distância.

Esse processo inicial foi imprescindível para que se estruturassem

os alicerces que serviriam de base para todo o trabalho desenvolvido pela supervisão delegada nos anos seguintes, sendo revisitados e atualizados constantemente de forma a continuar atendendo plenamente a legislação vigente em nosso país.

## A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR ESCOLAR NA REDE DE ENSINO SESI-SP

Desde que foi criada, a área de supervisão educacional no SESI-SP passou por várias mudanças estruturais e conceituais, inclusive com constantes redefinições em suas atribuições e campos de atuação, sempre acompanhando os movimentos educacionais do país. Por vários anos, perdurou a crença de que os trabalho técnico-administrativo e legal deveriam ser realizados por um supervisor específico, e o pedagógico, por outro, o que trouxe impactos negativos, principalmente, às equipes gestoras, que acabaram se aproximando mais de um aspecto em detrimento do outro. Essa fragmentação também impactou na atuação do supervisor, que deixou, em alguma medida, de ter a visão sistêmica do contexto escolar.

Porém, a partir de uma reestruturação organizacional em 2016, os supervisores escolares passaram a compor a Supervisão de Legislação Escolar e voltaram a responsabilizar-se pelo acompanhamento dos

aspectos pedagógicos, legais e administrativos das escolas, retomando suas funções primordiais:

---

**As funções da supervisão de ensino são legítimos atos da Administração, que se materializam em atos administrativos quando supervisor de ensino desempenha seu trabalho e, como agente público competente, desenvolve operações técnicas de especialista em educação relativas à supervisão, atuando nas dimensões administrativas e pedagógicas do sistema de ensino. (Chede; Demandro, p. 3)**

---

Nesse contexto, cabe à supervisão escolar orientar, corrigir e formar administrativa e pedagogicamente a equipe gestora (diretor de escola e coordenador pedagógico) das unidades escolares sob sua supervisão.

Assim, entre as demandas da Supervisão de Legislação Escolar, está também a racionalização dos serviços burocráticos nas unidades escolares, homologando a documentação escolar, tomando as medidas cabíveis



quanto à regularização de vida escolar e decidindo sobre casos excepcionais relativos aos processos escolares. No acompanhamento efetivo das unidades escolares, emite pareceres, analisando e constatando, a partir de levantamento de dados estatísticos, problemas referentes ao rendimento escolar e resultados alcançados pelas equipes escolares no trabalho desenvolvido com os estudantes, além de sugerir medidas operacionais que garantam o fluxo de informações e promovam a formação continuada em serviço da equipe escolar como um todo.

Atualmente, a Supervisão de Legislação Escolar é composta por um supervisor técnico educacional, lotado no edifício sede do SESI, em São Paulo, e 17 supervisores escolares que atuam, cada qual, em um dos polos formativos distribuídos por todo o estado: Americana, Araçatuba, Bauru, Boituva, Jundiaí, Marília, Mogi das Cruzes, Mogi-Guaçu, Monte Alto, Osasco, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Rio Claro, São Bernardo do Campo, São Carlos, Taubaté e na capital – Ipiranga. Cada polo formativo é composto pelas escolas próprias do SESI dos municípios da região, as quais atendem a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

O trabalho desenvolvido está compreendido em quatro principais campos de atuação: gestão de clima e cotidiano escolar; gestão da aprendizagem; formação continuada da

equipe gestora; e secretaria escolar e atos legais.

No que tange a dimensão da *gestão do clima e cotidiano escolar*, o supervisor escolar acompanha e medeia situações no clima escolar, começando pela avaliação da comunicação interna e externa da escola, crucial para relações produtivas na comunidade escolar. Atentamente, observa conflitos e suas mediações, garantindo que todos expressem suas opiniões. Considera a participação de famílias e comunidade, buscando representatividade e envolvimento das lideranças. Por meio do acompanhamento do trabalho dos gestores, identifica como as relações se formam na escola, estimulando espaços de escuta para estudantes, diálogo familiar, expressão dos alunos em projetos, diversidade cultural e uso variado dos espaços escolares para fortalecer o sentimento de pertencimento. Dessa forma,

---

**Todo trabalho em educação implica a ação de liderança. Nesse aspecto, a liderança “constitui[-se] na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção”. (LÜCK, 2008, p. 1)**

---

A gestão democrática, segundo o Referencial Curricular da rede SESI-SP (2020, p. 26), compreende “a valorização do consenso, o diálogo,

a participação e a corresponsabilidade nos diversos níveis de decisão e de todos os protagonistas envolvidos: estudantes, familiares, comunidade, equipes técnico-administrativa e pedagógica”. A supervisão escolar, então, desponta como liderança no sentido de valorizar o consenso, o diálogo e a participação equitativa de toda a comunidade nas tomadas de decisão, influenciando positivamente pessoas para aprendizado conjunto e promoção de melhorias.

Com relação à *gestão da aprendizagem* o supervisor escolar na rede SESI-SP analisa os processos de ensino e aprendizagem, buscando aprimorar sua eficácia e relevância. Isso envolve monitorar indicadores de aprendizagem de avaliações externas, internas e dados coletados no local, incluindo progresso do aluno por ano, turma e matéria. Outros indicadores, como retenção/promoção de alunos e identificação de componentes com dificuldades, também contribuem para análises efetivas.

Esse monitoramento permite análises detalhadas, e cruzar os dados pode revelar fragilidades tanto na aprendizagem quanto na atuação dos professores. Coletar, organizar, analisar e discutir esses dados com a equipe gestora é crucial para diagnósticos precisos e intervenções eficazes por parte da direção escolar e coordenação pedagógica.

Segundo a abordagem proposta por Boudett, City e Murnane (2020),

a prática de “triangular” descobertas por meio da análise de diversas fontes de dados possibilita uma identificação mais precisa e específica de problemas.

A partir da análise de indicadores, o supervisor escolar apoia a escola na definição de focos e metas por meio de planos de ação. Sua perspectiva externa permite questionamentos imparciais sobre dificuldades. O supervisor também acompanha sistematicamente o monitoramento do Plano de Ação pela equipe gestora, visando ao aprimoramento da qualidade educacional. Monitoramento, nesse contexto, é entendido como “uma estratégia adotada para observar e acompanhar de forma sistêmica, regular e contínua as operações implementadas com vistas ao seu aprimoramento e à resolução de problemas de implementação que ocorrem em seu decurso” (Lück, 2013, p. 68).

O papel do supervisor escolar inclui colaborar com os gestores escolares no desenvolvimento de instrumentos de monitoramento do ensino e da aprendizagem, como projetos formativos dos coordenadores pedagógicos e relatórios de observação de aula. Para estudantes de educação inclusiva ou com ritmos de aprendizagem distintos, o supervisor deve assegurar estratégias de atendimento diferenciado e eficaz, implementadas pelos professores para garantir o aprendizado de todos.

Partindo do princípio da valorização dos profissionais da educação,



cabe ao supervisor escolar realizar a *formação da equipe gestora e secretaria escolar*, a saber: diretor de escola, coordenador pedagógico e assistente de serviços administrativos.

A valorização dos profissionais da educação:

---

**É entendida como uma soma de fatores e medidas institucionais considerados imperativos para o aperfeiçoamento das competências individuais em função de um projeto formativo específico. Nessa perspectiva, a formação continuada em serviço dos profissionais da educação, nas diversas instâncias de atuação, bem como as frequentes oportunidades de reflexão sobre as experiências vividas, apresenta-se como dimensão indispensável para a concretização de um trabalho qualitativo, que busca ações efetivas a favor das aprendizagens. (SESI-SP, 2020, p. 26)**

---

Nesse contexto, é essencial observar como os profissionais atuam conforme seus perfis ocupacionais, a fim de identificar suas necessidades de formação. Isso envolve planejar, desenvolver, concluir e avaliar os processos administrativos e pedagógicos sob sua responsabilidade. O supervisor escolar analisa cronogramas e documentos e participa de diversas atividades, como reuniões pedagógicas, avaliações institucionais, encontros com famílias e conselhos de classe. Com base nessa observação, são identificadas necessidades formativas, e o supervisor planeja

e executa formações individuais ou coletivas, presenciais ou *on-line*. Ele também monitora as ações resultantes, oferece feedback e realiza intervenções quando necessário, buscando constantemente melhorar os processos que visam à aprendizagem de todos os estudantes.

É relevante ressaltar que as intervenções podem ocorrer durante o processo de observação, promovendo diálogo, interação e reflexão nos diversos contextos. Além disso, o supervisor escolar verifica as formações realizadas pelo diretor de escola e pelo coordenador pedagógico, propondo sugestões relevantes e considerando os fundamentos e pressupostos metodológicos e curriculares do SESI-SP, bem como o Regimento da rede escolar e o Código de Conduta Ética do SESI-SP, além das normas e procedimentos institucionais e a Proposta Pedagógica de cada unidade escolar. Ademais,

---

**É consenso entre os pesquisadores que a formação inicial se mostra insuficiente diante dos atuais desafios e da almejada qualidade que se deseja para a educação. Conceber a formação continuada articulada a um trabalho coletivo e permanente de investigação sobre a prática é considerar os professores como profissionais que também se constituem no exercício da docência, na interação com os colegas e nos múltiplos contextos em que estão inseridos. Segundo essa perspectiva, a formação continuada deve possibilitar**

**à equipe escolar a elaboração de métodos próprios de intervenção na realidade escolar, a partir da reflexão crítica sobre as suas experiências individuais e coletivas. Nesse processo, é de suma importância a discussão ativa sobre as teorias que contribuem para a compreensão das situações pedagógicas analisadas e subsidiam a construção dos conhecimentos necessários à melhoria da ação pedagógica. (SESI-SP, 2020, p. 233)**

Por fim, e não menos importante, a característica central do trabalho da supervisão escolar está no cumprimento dos *atos legais*, ou seja, a garantia dos direitos educacionais dos estudantes no que se refere ao acesso, à permanência e à conclusão da escolaridade, acompanhando o percurso nos anos escolares abrangentes nas modalidades da educação básica, na oferta de ensino na esfera pública e particular.

Dentro das escolas, a atuação da supervisão escolar delegada apresenta outro aspecto relevante, que diz respeito a garantir o cumprimento das legislações federal e estadual que regulam a educação brasileira. Esse conjunto legal é responsável por regular os atos jurídicos desde a abertura de estabelecimentos de ensino em todas as regiões do país. A supervisão escolar exerce um papel de interlocução entre as instâncias regu-

lamentadoras que se preocupam com a proteção das crianças, tais como o Conselho Tutelar e a Vara da Infância e Juventude. Além disso, ela possui autonomia para a tomada de decisões baseadas em pareceres técnicos, validando a documentação relacionada às análises de processos essenciais para o funcionamento das escolas.

Ademais, há também a responsabilidade de garantir as informações fidedignas dos dados estatísticos das escolas, para as coletas realizadas pelo Censo Escolar, em parceria com as secretarias estaduais e municipais de Educação, e Secretaria Escolar Digital.

É na articulação entre essas quatro dimensões que a função da supervisão escolar se estabelece e declara a sua importância, visto que desempenha atribuições que interferem diretamente no sistema educacional, legitimando-se como liderança junto às equipes gestoras das unidades escolares da rede SESI-SP. Para tanto, o supervisor escolar deve possuir competências analíticas bem desenvolvidas, liderança situacional, empoderamento técnico e embasamento teórico para colaborar tecnicamente nas tomadas de decisão, balizadas na garantia dos direitos de aprendizagem dos alunos de suas unidades escolares.

## O SUPERVISOR ESCOLAR E AS PERSPECTIVAS DO FUTURO

A atuação da supervisão escolar tem como foco o cumprimento dos dispositivos legais, a validação dos atos escolares e a assessoria dialógica, reflexiva e de acompanhamento à execução das ações da proposta pedagógica, além do desenvolvimento e da avaliação do ensino para a aprendizagem nas escolas. Também tem papel importante na qualificação da formação contínua da equipe gestora, contribuindo para o fortalecimento de um trabalho competente, colaborativo e democrático. Portanto, torna-se cada vez mais evidente e clara a atuação do supervisor escolar, principalmente em sua dimensão pedagógica, na efetividade da ação dos gestores escolares na proposição de estratégias que promovam avanços na qualidade do ensino e nos níveis de proficiência das aprendizagens dos estudantes.

Considerando a Resolução SE no 50/2018 (São Paulo, 2018),

---

**[...] a Supervisão escolar emerge num papel estratégico como dispositivo de apoio e regulação do desenvolvimento profissional e organizacional da escola e que também traz em si a função estimuladora, atuando formativamente junto da gestão escolar com a finalidade de fortalecer a liderança e a autonomia dentro do seu contexto de ação na perspectiva da conquista de maior qualidade da escola.**

---

O supervisor escolar, assim, emerge no campo dos profissionais da educação como alguém que apresenta expertise e uma compreensão abrangente do sistema ou rede nos quais atua. Ele possui conhecimento sobre a abordagem didático-pedagógica, além de ter habilidades técnicas na esfera administrativa e compreensão das leis e gestão educacional. Dessa forma, viabiliza a aplicação de uma abordagem que transita entre o aspecto conceitual da supervisão e a prática vivencial da dimensão didático-pedagógica (Correia; Seabra, 2014).

Dentro desse contexto, na rede de ensino do SESI-SP, há um esforço para promover uma abordagem supervisora mais orientada para ações incentivadoras. Isso tem como objetivo fortalecer a gestão escolar, promovendo empoderamento, autonomia e responsabilidade pelos resultados e pela qualidade dos processos educacionais. Essa abordagem busca alcançar efeitos positivos na aprendizagem, impulsionando o desenvolvimento interno para lidar com mudanças na realidade escolar, considerando sempre o contexto territorial envolvente.

Tal abordagem leva em conta os diferentes contextos escolares, com suas respectivas culturas e especificidades, permeáveis a tensões e exigências sociais. Esses aspectos impactam a dinâmica escolar e deman-

dam atualização de procedimentos de gestão, bem como exigem práticas pedagógicas variadas e potentes, a constituição de ambiente educativo empático que garanta a inclusão e o respeito à diversidade, um currículo pertinente, um clima favorável às aprendizagens significativas e à compreensão. Em todas essas dimensões, a ação da supervisão escolar se faz notavelmente importante.

A relevância dessa ação é evidente na maneira como o supervisor escolar trabalha com compromisso ético-político e conhecimento das particularidades de cada unidade escolar. Ele atua de forma reflexiva e formativa, utilizando a expertise da equipe gestora para identificar fragilidades e potencialidades internas e externas. Isso resulta em ações eficazes para a proposta pedagógica e planos de ação que visam melhorias na escola. Além disso, sob uma perspectiva sistêmica, ele integra as propostas institucionais de maneira democrática e em rede.

Reconhecer e consolidar o papel da supervisão escolar, com o supervisor como ator estratégico e agente político de transformação, é crucial. Sua atuação medeia, regula e intervéem na implementação de políticas públicas ou institucionais. Como parceiro experiente da escola, estimula a melhoria contínua para atingir objetivos e metas.

A sociedade vem sofrendo mudanças estruturais de dimensão glo-

bal que lhe dão a alcunha de “sociedade do conhecimento”. Segundo Crahay (2013), nesse contexto, a escolarização tem relevância incontestável, devido a sua capacidade de oferecer aos estudantes experiências e informações da sua cultura e da cultura de outros povos, sendo a escola vista como portadora de função social, política e pedagógica. Portanto, a escola demanda de seus atores e agentes uma orientação ética e emancipadora, atenta à promoção da equidade, convicta de uma postura antirracista, antissexista, defensora da justiça e da igualdade social e contestadora de quaisquer atitudes excludentes. Ela deve dar importância ao oferecimento de oportunidades reais de aprendizagens significativas, propiciando aos seus estudantes acesso, permanência, sucesso de projeto de vida e sustentabilidade em qualquer escolha de futuro. Esse é um grande desafio, que exigirá cada vez mais da escola e de seus atores. Estes deverão ressignificar práticas por meio de novas aprendizagens, de forma a estimular seu desenvolvimento e sua autorrenovação ante os novos desafios e demandas da sociedade contemporânea e futura.

Na perspectiva de um devir próximo e futuro, compreende-se a supervisão escolar como

---

[...] **constitutiva de propostas para a construção de uma sociedade pautada em ideias democráticas, progressistas e inclusivas. Trata-se, desse modo, de uma**

**ação permeada por um conjunto de concepções que balizam o olhar do(a) profissional da supervisão escolar, sua postura e suas formas de interpretação da realidade. (São Paulo, 2022. p. 22)**

---

Trata-se, ainda, de intervir nessa realidade de forma a contribuir efetivamente para a qualidade do ensino. E os meios para isso são a leitura crítica e reflexiva do mundo e a identificação de necessidades formativas, num viés político-ético e dialógico em favor da qualidade dessa nova escola que se faz necessária. Esses são elementos que exigem do supervisor escolar uma constante busca por conhecimento, bem como leitura e entendimento do cenário político, socioeconômico, territorial, cultural e educacional – que sofrem constantemente modificações de acordo com as variantes do mundo, do país, da cidade e do bairro em que cada escola está inserida.

Considerando Alarcão e Tavares (2003), as funções de supervisão se expandem da sala de aula para toda a escola, abrangendo desde a dimensão didática até a dimensão institucional educacional. A dimensão formativa, de desenvolvimento e aprendizagem, continua presente para alunos, professores, membros da instituição e a organização como um todo. A tarefa do supervisor se torna mais ampla e complexa, uma vez que sua perspectiva não se limita apenas à sala de aula, mas abarca toda a estrutura da escola.

Nesse sentido, e com base nas premissas anteriormente discutidas, sugere-se algumas proposições às práticas da supervisão escolar delegada, superando a visão técnico-racionalista para uma visão formativa, articuladora e integradora, numa orientação emancipatória, dentro de três dimensões que permeiam e constituem a tessitura do seu fazer, sendo elas: i) as propositivas e articuladoras; ii) a formação contínua; iii) orientação, monitoramento e avaliação.

A *dimensão propositiva e articuladora* é constituída por um conjunto de saberes conceituais, embasados em documentos legais, e experienciais do supervisor escolar, que podem viabilizar contribuições relevantes à escola, resultando em ganhos qualitativos nos serviços oferecidos por ela e, sobretudo, nas aprendizagens dos estudantes. Nessa dimensão, pode-se destacar, por exemplo, o papel do supervisor escolar em conhecer e identificar as características territoriais em que a escola se insere e as necessidades de buscar ajustar a gestão escolar às suas especificidades. A partir dessa prerrogativa, faz-se determinante o olhar criterioso da supervisão nos processos de seleção para o ingresso de um novo diretor de escola ou coordenador pedagógico ou coordenador administrativo, pois é o supervisor que possui visão mais ampla da escola, possibilitando identificar o/a profissional que melhor atenda ao contexto da instituição para a trans-



formação que se deseja conquistar naquela comunidade.

A dimensão da *formação continuada* tem por finalidade aprimorar as competências dos profissionais da escola, visando a um aperfeiçoamento de atuação que reverbere na ambiência da escola e nas aprendizagens dos estudantes. Essa formação passa pelas contribuições da ação formativa da supervisão escolar com suas equipes em momentos planejados: *in loco* nas escolas, momentos coletivos regionais, em encontros de discussão pedagógica coletiva, nas reuniões pedagógicas, em proposições de ação de melhoria, nas reuniões de avaliação institucional, na elaboração das reuniões de conselho de classe, na ação coordenadora ao acompanhamento da prática docente e em feedbacks construtivos.

Numa perspectiva de futuro, será imprescindível que a supervisão escolar apoie desde já as escolas para a fomentação de abertura de tempos e espaços para que as equipes escolares se mobilizem e se envolvam com a formação e autoformação contínuas, orientadas para a discussão e análise de problemas comuns entre diferentes comunidades escolares, buscando possibilidades de soluções ou melhores caminhos. Com tais ações, instituiu-se “uma nova cultura” nas escolas, tornando-as “comunidades profissionais de aprendizagem” (Fullan, 2009). Nesse sentido, oportunizar a constituição de uma

rede de profissionais, possivelmente, viabilizará capacitar e encorajar o compartilhamento e a transferência de conhecimentos existentes, o que poderá ajudar os estudantes a aprenderem melhor. Isso porque escolas individuais têm conhecimento limitado, no entanto, coletivamente têm quase tanto quanto necessitam (Hargreaves; Fink, 2007, p. 160).

Na dimensão *orientação, monitoramento e avaliação* está presente a ação reguladora da supervisão escolar. Essa dimensão tem por finalidade o desenvolvimento profissional e organizacional da escola, o que demanda do supervisor escolar uma visão externa, abrangente e sistêmica da instituição. Sua postura deve ser de certo distanciamento: tão afastado, que se perca o foco, nem tão perto, que se perca a visão do todo. A ideia é possibilitar a leitura, a clareza, a nitidez e a imparcial análise, uma vez que a escola pertence à comunidade, e o supervisor escolar não faz parte dela, porém se faz presente nela. Nessa dimensão, os saberes da supervisão escolar sobre a dimensão didático-pedagógica, o domínio técnico dos conhecimentos da dimensão administrativa e os que abarcam a legislação e a gestão educacional se fazem altamente necessários.

Isto posto, numa perspectiva de aprendizagens entre pares, vislumbra-se, especificamente na dimensão *orientação, monitoramento e avaliação*, ação supervisora nas escolas



por meio de comissões de supervisores escolares. O objetivo é monitorar, avaliar e orientar, de maneira a tornar possível que os conhecimentos de processos e dos objetos observáveis previamente definidos possam ser analisados e interpretados mais amplamente. Tudo isso para oportunizar trocas de saberes mais potentes na proposição de sugestões, estratégias e caminhos mais assertivos para a escola, bem como na garantia de estudos de caso e da formação contínua em serviço do supervisor escolar – além da possibilidade de práticas

escolares mais próximas do esperado dentro das proposições da rede.

Destarte, num vir a ser...

---

**A ação supervisora contribuirá efetivamente quando, ao se aproximar dos contextos educativos, realizar leituras críticas e desenvolver ações formadoras, não impositivas, estabelecendo relações democráticas e horizontais junto às equipes das unidades educativas, com um olhar externo e parceiro na construção de um projeto de educação. (São Paulo, 2022. p. 23)**

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a abrangente atuação da supervisão escolar, voltada ao cumprimento das disposições legais, à validação dos atos escolares e à assessoria reflexiva, a ênfase na dimensão pedagógica se mostra crucial. A supervisão se estende do ensino à gestão, englobando o acompanhamento das ações da proposta pedagógica, o desenvolvimento do ensino e a avaliação das aprendizagens. Sua importância é evidenciada na formação contínua da equipe gestora, fortalecendo um ambiente competente, colaborativo e democrático.

Na rede SESI-SP, a supervisão adota uma abordagem estimuladora, promovendo o empoderamento da gestão e buscando resultados po-

sitivos na aprendizagem. O supervisor escolar se destaca como um ator estratégico e agente de transformação, medindo e regulando a implementação de políticas educacionais. Essa atuação se traduz em ações que visam identificar fragilidades e potencialidades, resultando em planos de ação que melhoram a escola de forma efetiva.

Dentro desse cenário, o supervisor escolar apresenta uma compreensão abrangente do sistema educacional, combinando conhecimentos didático-pedagógicos, habilidades administrativas e compreensão legal. Isso possibilita uma abordagem equilibrada, que transcende o aspecto conceitual da supervisão e se aplica à prática.

No futuro, a supervisão escolar deve fomentar a formação contínua das equipes escolares, estimulando a criação de comunidades de aprendizado profissional. A dimensão propositiva e articuladora do supervisor é vital para ajustar a gestão escolar às especificidades territoriais. Além disso, seu papel na seleção de novos profissionais contribui para a transformação da escola.

Na formação contínua, a supervisão é crucial para melhorar as habilidades dos profissionais da educação, incluindo práticas pedagógicas. A orientação, o monitoramento e a avaliação requerem que o supervisor escolar tenha uma visão abrangente

da escola. Com as comissões de supervisores, a troca de conhecimentos entre colegas é estimulada.

Em suma, a supervisão escolar assume um papel estratégico e transformador no contexto educacional, promovendo uma educação de qualidade em constante evolução. Sua atuação abrange diversas dimensões, da didático-pedagógica à institucional, fortalecendo uma gestão competente e colaborativa. Ao alinhar a abordagem supervisora com as demandas contemporâneas da educação, o supervisor escolar contribui ativamente para o desenvolvimento dos estudantes e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

## ■ REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da Prática Pedagógica** – Uma perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem. Coimbra: Edições Almedina, 2003.
- BOUDET, Kathryn Parker; CITY, Elizabeth A.; MURNANE, Richard J. **Data Wise: guia para o uso de evidências na educação**. Porto Alegre: Penso, 2020.
- CHEDE, Rosângela Ap. Ferini Vargas; DEMAMBRO, Aparecida Antonia. **Termo de visita/acompanhamento**: documento oficial da supervisão de ensino. [S. l.: s. n], (s/d).
- CORREIA, Ana Rita; SEABRA, Filipa. Modelos de supervisão pedagógica: perspectivas do passado ao presente. **COLÓQUIO SOBRE QUESTÕES CURRICULARES**, 11., Universidade do Minho, 18 a 20 set. 2014. **Atas [...]**. Braga: Universidade do Minho, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318983462\\_Modelos\\_de\\_supervisao\\_pedagogica\\_perspetivas\\_do\\_passado\\_ao\\_presente](https://www.researchgate.net/publication/318983462_Modelos_de_supervisao_pedagogica_perspetivas_do_passado_ao_presente). Acesso em: 28 maio 2024.
- CRAHAY, Marcel. Como a escola pode ser mais justa e mais eficaz. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 9-40, jun. 2013. Disponível em: <https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/202>. Acesso em: 7 ago. 2023.
- FERINI, Rosângela Aparecida. Supervisão de ensino: dos mitos às perspectivas emancipatórias. **Filosofia e Educação**, v. 3, n. 2, p. 189-203, 2011. DOI: 10.20396/rfe.v3i2.8635457. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rfe/article/view/8635457>. Acesso em: 28 maio 2023.
- FULLAN, Michael. **O significado da mudança educacional**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HARGREAVES, Andy; FINK, DEAN. **Liderança sustentável**: desenvolvendo gestores da aprendizagem. Trad. Adriano Moraes Migliavacca. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013. (Série Cadernos de Gestão.)
- SANTOS, Elma dos. **O supervisor de ensino e os desafios da formação continuada do diretor de escola SESI**. 2017. 163 fs. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/20225>. Acesso em: 22 ago. 2023.
- SÃO PAULO. Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. **Resolução SE no 50, de 7 de agosto de 2018**. Dispõe sobre perfil, competências e capacidades técnicas requeridos aos Supervisores de Ensino da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/50\\_18.HTM?Time=12/12/2018%2010:07:51](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/50_18.HTM?Time=12/12/2018%2010:07:51). Acesso em: 28 maio 2024.
- SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. **Princípios e diretrizes gerais da prática da supervisão escolar paulistana**. São Paulo: SME/COPED, 2022.
- SESI-SP. **Referencial Curricular do Sistema SESI-SP de Ensino**. São Paulo: SESI-SP Editora, 2020.