



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

Os novos desafios do supervisor escolar

The new challenges for school supervisors

Los nuevos retos para los supervisores escolares

Márcia Sartor Coiro

Uneatlantico - Universidad Europea del Atlántico

Mestre em Educação

Santander . España

marciacoiro@gmail.com

RESUMO

A observação inicial é de que a sociedade está marcada não só por mudanças como por mudanças da mudança, especialmente quando se consideram os impactos dos avanços tecnológicos no que tange ao acesso e rapidez de disseminação das informações no ambiente virtual. Além disso é possível afirmar que se está diante de uma crise social, política e econômica, agudizada pela pandemia do novo Coronavírus. A partir disso, pressupõe-se que este contexto influencie no ambiente educacional, apresentando seus próprios desafios. O objetivo deste artigo é identificar os novos desafios do supervisor escolar, destacando seu papel como elemento articulador entre os preceitos constitucionais e legais sobre a educação e normatização daí derivada, como também no planejamento, no desenvolvimento pedagógico e institucional enfatizada a singularidade de sua atuação. Este trabalho está dividido em três partes: inicia pela introdução; segue com o desenvolvimento, no qual se contempla a função da escola (papel do docente, papel do supervisor escolar e formação continuada dos professores); por fim, apresentam-se as conclusões mais relevantes. A metodologia utilizada é pesquisa exploratória, realizada por meio de revisão bibliográfica. Isso posto, acredita-se que o supervisor escolar é fundamental no desenvolvimento do processo de elaboração do novo perfil docente, que decorre de uma formação inicial e continuada diferenciada, com vistas a superar os desafios identificados na educação.

Palavras-chave: educação, supervisor escolar, docente, formação continuada, legislação.

ABSTRACT

The initial observation is that society is marked not only by changes but also by changes within change, especially when considering the impacts of technological advancements regarding access to and speed of information dissemination in the virtual environment. Furthermore, it is possible to affirm that we are facing a social, political, and economic crisis, exacerbated by the COVID-19 pandemic. From this, it is assumed that this context



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

influences the educational environment, presenting its own challenges. The objective of this article is to identify the new challenges of the school supervisor, highlighting their role as an articulating element between constitutional and legal precepts on education and the resulting regulations, as well as in planning, pedagogical and institutional development, emphasizing the uniqueness of their role. This work is divided into three parts: it begins with the introduction; continues with the development, which contemplates the function of the school (the role of the teacher, the role of the school supervisor, and continuing teacher training); finally, the most relevant conclusions are presented. The methodology used is exploratory research, carried out through a literature review. That being said, it is believed that the school supervisor is fundamental in the development of the process of creating a new teacher profile, which stems from differentiated initial and continuing training, with a view to overcoming the challenges identified in education.

Keywords: education, school supervisor, teacher, continuing education, legislation

RESUMEN

La observación inicial es que la sociedad está marcada no solo por cambios, sino también por cambios dentro del cambio, especialmente al considerar los impactos de los avances tecnológicos en el acceso y la velocidad de difusión de la información en el entorno virtual. Además, es posible afirmar que nos enfrentamos a una crisis social, política y económica, exacerbada por la pandemia de COVID-19. A partir de esto, se asume que este contexto influye en el entorno educativo, presentando sus propios desafíos. El objetivo de este artículo es identificar los nuevos desafíos del supervisor escolar, destacando su papel como elemento articulador entre los preceptos constitucionales y legales sobre educación y la normativa resultante, así como en la planificación, el desarrollo pedagógico e institucional, enfatizando la singularidad de su rol. Este trabajo se divide en tres partes: comienza con la introducción; continúa con el desarrollo, que contempla la función de la escuela (el rol del docente, el rol del supervisor escolar y la formación continua del profesorado); finalmente, se presentan las conclusiones más relevantes. La metodología utilizada es una investigación exploratoria, realizada a través de una revisión bibliográfica. Dicho esto, se considera que el supervisor escolar es fundamental en el desarrollo del proceso de creación de un nuevo perfil docente, que se deriva de una formación inicial y continua diferenciada, con el fin de superar los desafíos identificados en la educación.

Palabras clave: educación, supervisor escolar, docente, formación continua, legislación

1 INTRODUÇÃO



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

As constantes mudanças pelas quais a sociedade tem passado tem se refletido fortemente no campo da educação. O impacto das novas tecnologias da informação inicia uma nova cultura da aprendizagem. O importante é ensinar o aluno a procurar, organizar e interpretar a informação para poder aplicá-la nas situações de vida, quando necessário. Este cenário de incertezas, angústias e medos é o pano de fundo para as discussões no âmbito escolar, entre docentes, gestores e comunidade escolar. O uso de novas metodologias de ensino para a formação inicial e continuada se fazem necessários para atender a expectativa do alunado. É um novo mundo que se descortina. Segundo Harari (2018), o mundo está em permanente mudança, ou seja, esta é a única constante.

A confirmação deste processo se deu tempestivamente com a chegada da pandemia do novo Coronavírus que acelerou as mudanças no cotidiano de todos os países e no Brasil não foi diferente. A escola se viu abruptamente obrigada ao trabalho remoto com seus alunos, permeado a angústias, medos e a incerteza do momento.

Este século está inundado por *tsunamis* de elevadas quantidades de informação e acelerado avanço das tecnologias. Disseminam-se ainda notícias falsas, além de relatos contraditórios e pistas incorretas sobre os mais diversos assuntos. É difícil saber em quem e em que acreditar. Outra questão que incide fortemente na contemporaneidade é a dificuldade do diálogo e do processo dialético, criando uma ambiência mais propícia à intolerância, talvez pela aceleração dos processos e relações sociais. O processo algorítmico, no mundo virtual, especialmente nas redes sociais, potencializou este ambiente, visto que aproxima os detentores de ideias iguais ou similares. O mundo mudou.

Esses fatos se refletem com intensidade no campo da Educação, considerando que o conhecimento humano, em qualquer área, está em contínua transformação. E, neste contexto de profundas mudanças pelas quais passa a educação, é que se vislumbrou a oportunidade de refletir sobre o papel da supervisão escolar e dos seus desafios neste novo cenário.



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

A delimitação do tema apresentada está contida na identificação dos principais desafios do supervisor escolar como liderança na coordenação do processo pedagógico, considerando a função da escola, a formação continuada dos docentes e suas singulares atribuições integradas a equipe gestora. O objetivo deste trabalho é identificar os desafios do supervisor escolar, especialmente como elemento articulador no planejamento, no desenvolvimento da função pedagógica e institucional, com ênfase na singularidade de sua atuação.

Assim, para compor o referencial teórico deste artigo, dentre os autores pesquisados para a constituição conceitual articulada neste trabalho, destacam-se: Harari (2018) que analisa e prospecta o processo de aceleração da mudança; Alves (2011) e Balzan (1982), os quais referem a inoperância da escola; Foucault (2005) que clarifica sobre a construção do sujeito; Alarcão e Roldão (2010) que indicam o ideal docente e implicações da sua formação, bem como destacam a especificidade do trabalho do supervisor escolar, o que é ratificado por Lima e Morel (2013), utilizando o perfil do supervisor explicitado por Chalita (2013); Caldieraro (2011) que apresenta aspectos legais do cargo de supervisor; e Bauman (2001, 2005), o qual ajuda a compreender as questões da contemporaneidade com suas mudanças em todos os campos e a Constituição Federal, que define o que a sociedade brasileira deseja para a Educação.

Este artigo justifica-se, portanto, pela urgente necessidade de refletir sobre os principais desafios que interferem no âmbito da ação do supervisor escolar, conforme demonstram os estudos de Alarcão e Roldão (2010). Além do mais, tal reflexão também está embasada na possibilidade de apresentar as melhores práticas e tendências voltadas para uma educação fundamentada na geração de um conhecimento que esteja conectado ao mundo de inovação e de constantes mudanças, já que um modelo de ensino tradicional não prepara mais o educando para a realidade que enfrentará, mais cedo ou mais tarde, no mercado de trabalho, como destacam Meier e Garcia (2011) “.....Não se pode continuar a permitir posturas autoritárias e vazias de professores que “empurram”, “passam”, “transmitem” informações ao aluno.”



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

2 A FUNÇÃO DA ESCOLA

Na organização do Estado Brasileiro, a Educação é regulada e conferida pela Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) aos diversos entes federativos: União, Distrito Federal, Estados e Municípios, sendo que a cada um deles compete organizar seu sistema de ensino, cabendo ainda à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva (artigos 8º, 9º, 10º e 11º).

Garantir o direito humano universal e social inalienável à educação é o desafio reconhecido pela legislação em consonância com as demandas emergentes, considerando as dimensões continentais do país. Exige-se, portanto, debater sobre a construção de uma nova escola, considerando que o modelo vigente não tem conseguido responder às singularidades dos sujeitos que a compõem.

Para Balzan (1982, p. 41 apud Alves, 2011):

A escola tem falhado estrondosamente, deixando de satisfazer às suas expectativas. Se o primeiro grau tem se revelado ineficiente, o segundo revela-se inoperante. Aqui não se trabalha com os alunos em função daquilo que eles realmente são, mas sim daquilo que nós, professores, gostaríamos que eles fossem. O sistema, longe de recuperar os alunos considerados defasados culturalmente, limita-se a classificar, selecionar e expurgar.

A escola é uma das instituições sociais que necessita de constante ajuste à realidade, de tal forma que os estudantes possam adequar seus tempos de aprendizagens de modo menos homogêneo e idealizado (BRASIL, 2013). Deverá também cumprir o seu papel na sociedade, que é renovar a ação educativa para o exercício de uma cidadania plena, o que só é possível com educação.

Em um contexto marcado pelo desenvolvimento de formas de exclusão cada vez mais sutis e humilhantes, a cidadania aparece como uma promessa de sociabilidade em que a escola se vê obrigada a ampliar parte de suas funções, solicitando de seus agentes a postura de mantenedores da paz nas relações sociais, diante das formas cada vez mais amplas e destrutivas de violência (Brasil, 2013). Portanto, a escola precisa, para cumprir



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

essas funções, ter como foco principal um ensino e uma aprendizagem que levem o estudante a aprender a pensar, a construir sua própria linguagem, a aprender coisas novas, a desenvolver a habilidade de usar adequadamente a informação e o conhecimento para ser capaz de viver e conviver num mundo em constante mudança.

Segundo Harari (2018, p. 323), “[...] para poder acompanhar o mundo de 2050 você vai precisar não só inventar novas ideias e produtos - acima de tudo, vai precisar reinventar a você mesmo várias e várias vezes”. Sob esse ponto de vista e na esteira de muitos especialistas da educação, a escola do futuro (ou melhor, do presente) deve direcionar o ensino na preparação de um indivíduo crítico, que domine a comunicação e que esteja preparado para atuar em uma sociedade colaborativa e extremamente criativa. Essas cinco competências serão, na visão do autor, o que irá diferenciar o profissional do futuro.

Assim, para a construção de um processo que responda às demandas emergentes, é necessário que um conjunto de fatores seja observado. Primeiramente, que os docentes sejam profissionais cuja formação os tornem competentes e capazes de criar ambientes significativos de aprendizagem para que possam colaborar no desenvolvimento de indivíduos que pensem por si mesmos, que sejam autônomos e que estabeleçam relações de interação. Em segundo lugar, que se considere o impacto das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que exigem uma constante adaptação às novas formas de vida e de trabalho.

A partir de tais considerações, é fundamental a constituição de um projeto pedagógico em que se evidenciem, no planejamento e no desenvolvimento, ações capazes de estimular a curiosidade, a busca pelo saber, pelo conhecimento, enfatizando experiências desafiadoras capazes de construir sujeitos junto com a comunidade escolar. Michel Foucault (2005 apud Veiga-Neto, 2003, p. 131-132), na sua reflexão sobre a busca pela compreensão de como nós mesmos nos construímos sujeitos, disse:

Eu gostaria de dizer antes de mais nada qual foi o objetivo do meu trabalho nos últimos vinte anos. Não foi analisar o fenômeno do poder nem elaborar os



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

fundamentos de tal análise. Meu objetivo, ao contrário, foi criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornam-se sujeitos.

Tendo em vista tal concepção, apresentada por este autor, entende-se que os seres humanos se tornam sujeitos de si mesmos quando percebem que cada um tem a sua própria história e diferentes modos de vê-la, já que, para se tornar um ser humano pleno, a cultura, o meio social em que esse sujeito está inserido contribuem para torná-lo sujeito da sua própria história.

Neste contexto, podemos dizer que a importância do papel do docente e do supervisor para o desenvolvimento do ensino na unidade escolar têm a maior relevância. Nesse sentido, cabe elucidar as funções que devem ser exercidas por esses profissionais na prática pedagógica, bem como demonstrar a contribuição do supervisor e do professor como agentes propagadores de uma aprendizagem crítico-reflexiva à luz da legislação brasileira.

2.1 O PAPEL DO DOCENTE E O DO SUPERVISOR ESCOLAR

Como bem referem Alarcão e Roldão (2010), estudos indicam a imagem ideal do docente crítico e reflexivo, gerador de inovações e de mudanças, tanto em si como nos outros e na escola. Igualmente, esses estudos também indicam a superação do docente restrito aos conteúdos disciplinares e às características psicológicas e sociais dos alunos, recomendam a integração de saberes e a sua ligação à ação prática e à vivência da cidadania. O modelo de docente como transmissor de conhecimento é considerado como redutor e inadequado. Ele é detentor de um saber profissional específico sustentado por três eixos fundamentais: dos saberes, da relação interpessoal e dos valores democráticos.

Alarcão e Roldão (2010, p. 72) constatam ainda:



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

[...] A emergência de um conceito de docente humanista, crítico-reflexivo, investigador de suas próprias práticas, mas verificou-se que este novo paradigma enfrenta duas dificuldades: a distância entre o discurso e a prática, por um lado, e a sua oposição a uma cultura praticista ainda dominante, por outro. Ainda no que concerne ao conceito de docente, é interessante referir que sobressai o papel da reflexão sobre a sua prática de formação no processo de desenvolvimento profissional dos docentes.

Faz-se, por conseguinte, necessário que o professor tenha consciência de que deve estar em constante processo de reflexão sobre a sua prática pedagógica a fim de que possa atuar, favorecendo a construção de um saber próprio. Para isso, esse profissional da educação deve ter como princípio a interação constante entre a ação e o pensamento, pois, como referenciam os autores Alarcão e Roldão (2010), o saber do professor não está simplesmente no domínio de conteúdos e de técnicas de ensino, mas buscar a produção um conhecimento profissional contextualizado para, assim, aproximar o seu discurso técnico à prática docente.

Das conclusões do estudo a que se referem Alarcão e Roldão (2010), retiram-se implicações para a formação que se prendem fundamentalmente com o papel do conhecimento, a relevância da prática profissional inicial e continuada, a capacidade analítico-reflexiva e o papel da supervisão no desenvolvimento profissional do docente. Com esta última premissa, surge o papel do supervisor escolar indispensável na escola como elemento articulador no planejamento, no desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar, atuando nas relações internas e externas da escola envolvendo os docentes, os alunos, a equipe diretiva, os pais e a comunidade como um todo.

Ora, ao se pensar na qualificação da escola, de professores e, de um modo geral, do ensino, cabe mencionar a necessidade de se estar preparado para enfrentar os desafios deste novo século e as novas características de uma sociedade que se constitui de forma dinâmica e desafiadora, marcada pela multiplicidade de informações e pela profunda evolução tecnológica. Neste contexto é preciso definir de que forma a supervisão escolar - concebida como aquela em que a orientação da prática pedagógica é dada por alguém,



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

em princípio, mais experiente e informado - contribuirá para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, das organizações e dos educandos. Urge, portanto, adequar a escola que temos com a escola que se vislumbra para os novos tempos.

Da mesma forma, no conceito de supervisão é relevante clarificar a sua etimologia. A palavra supervisão é formada pelos vocábulos super (sobre) e visão (ação de ver), indicando uma atitude de enxergar com mais clareza uma ação. De outra forma, supervisão significa olhar de cima, com visão holística. O supervisor integra o corpo docente da escola com seu trabalho específico de coordenação articulada e organização das atividades didáticas e curriculares, bem como a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudos (Rangel, 2001).

A tripla finalidade da educação expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê: pleno desenvolvimento do educando, preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho. As atividades do supervisor escolar, desenvolvidas de forma articulada com os docentes, deve constituir-se numa ação profissional que tem o compromisso de garantir os princípios e finalidades da educação expressos no dispositivo legal acima referido. Daí decorre o compromisso de garantir os aspectos como o acesso e permanência de crianças e jovens à escola, condições adequadas para o seu desenvolvimento integral, pluralismo de ideias, respeito à liberdade e a tolerância, bem como a vinculação entre educação escolar, trabalho e práticas sociais.

Lima e Morel (2013) salientam a indispensabilidade da excelência no processo educacional alcançada com o perfil explicitado por Chalita (2013):

Supervisores são multiplicadores de esperanças, de sonhos e de amanhãs. Trabalham com afinco, rompem obstáculos, lançam-se ao horizonte cientes de que podem ajudar a construí-lo. Acreditam na própria luz e, com ela, iluminam o caminhar dos docentes. Despertam, em si e nos outros, o prazer de ensinar (Chalita, 2013 apud Lima; Morel, 2013, p. 17).

Nesse sentido, como pontuam os referidos autores, o perfil do supervisor deve ser de constante reflexão sobre o processo pedagógico, sendo fundamental orientar e



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

despertar no docente a crença de que é possível desenvolver ações que possam vir a contribuir para a construção do conhecimento de seus aprendizes. Ainda, para Lima e Morel (2013), cabe ao supervisor demonstrar ao docente que o ato de ensinar deve ser visto como uma prática prazerosa, já que esses são os propagadores da cultura, do conhecimento e, principalmente, de mudanças sociais.

A análise das relações que se estabelecem na escola e as implicações que nela se realizam são aspectos a serem refletidos para a compreensão integral de todo o processo. Assim sendo, a ação do supervisor escolar não pode mais ser vista como uma função baseada em procedimentos mecânicos e rotineiros. Sua função deve ser a de desenvolver ações direcionadas para o professor, já que esse é o agente do processo pedagógico, levando-o a refletir constantemente sobre as suas práticas de ensino, e não como aquele que tem o seu trabalho controlado a partir de rotinas prescritivas e delegadas pelo supervisor. É fundamental que o supervisor oriente o docente a se desenvolver de forma autônoma, a fim de possibilitar ao mesmo uma participação responsável e dinâmica no seu processo de formação continuada.

A Lei nº 7.132, de 13 de janeiro de 1978, cria o cargo de Especialista de Educação e define os deveres do Supervisor Escolar, apresentado por Caldieraro (2006), a saber: assessorar os superiores em assuntos relacionados à supervisão escolar; participar do planejamento global da escola; coordenar o planejamento do ensino e do currículo; orientar a utilização de mecanismos e instrumentos tecnológicos em razão do desenvolvimento do aluno, dos graus de ensino e das exigências do sistema do qual atua; avaliar o grau de produtividade atingido em nível de escola e em nível de atividades pedagógicas; assessorar os outros serviços técnicos da escola; manter-se constantemente atualizado com vistas a garantir padrões elevados de eficiência e de eficácia no desenvolvimento do processo, de melhoria curricular em função das atividades que desempenha.

Dentre os exemplos de atribuições, igualmente apresentados por Caldieraro (2006), citam-se: traçar as diretrizes e metas a serem ativas no Processo de Ensino,



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

considerando a realidade educacional do sistema; participar do planejamento global da escola, identificando e aplicando os princípios de supervisão; coordenar o planejamento de ensino, buscando formas de assegurar a participação atuante e coesiva da ação docente na consecução dos objetivos propostos pela escola; realizar e coordenar pesquisas, visando dar um cunho científico à ação educativa promovida; planejar as atividades do serviço de Coordenação Pedagógica; propor sistemática do fazer pedagógico condizente com as condições do ambiente e em consonância com as diretrizes curriculares; coordenar e dinamizar mecanismos que visam à instrumentalização dos professores.

A partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, o Supervisor Escolar recebeu o grande compromisso de coordenar a elaboração e acompanhar a execução da proposta pedagógica, com a participação de todos os integrantes da comunidade escolar. Também a LDB nº 9.394/96, nos artigos 61 (II e V), 62 e 64 explicita quais são os profissionais da educação e clarifica sobre a exigência de formação inicial e continuada, contribuindo para a construção que o modelo atual exige:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)

V - profissionais graduados que tenham feito complementação pedagógica, conforme disposto pelo Conselho Nacional de Educação. (Incluído pela lei nº 13.415, de 2017)

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal. (Redação dada pela lei nº 13.415, de 2017)

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

O Conselho Nacional de Educação constituiu, como uma das ideias centrais, a dimensão articuladora da integração das diretrizes curriculares fundamentadas na indissociabilidade dos conceitos referenciais de cuidar e educar. Nessa perspectiva, é necessário considerar, além das questões técnicas, as dimensões do educar e do cuidar em sua inseparabilidade, buscando recuperar para a função social da educação a sua centralidade, que é o estudante. Cuidar e educar significa compreender que o direito à educação parte do princípio da formação da pessoa em sua essência humana.

Quando se examina o conceito de cuidar expresso na legislação e detalhado no Parecer 7 (2010), da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, é preciso que este olhar se evidencie na relação do supervisor para com o docente, de forma a qualificar, além do aspecto técnico, um exercício dialógico de relação humana entre os profissionais. Cuidar do outro não é só uma relação de respeito, mas um princípio no processo de formação humana, portanto, estende-se a todas as relações que se estabelecem na escola.

Zygmunt Bauman (2001), com seus estudos sobre as questões da contemporaneidade e sua metáfora da liquidez, ajuda a entender a forma como as mudanças ocorrem em todos os campos. Sua obra *Modernidade Líquida* (2001) apresenta uma análise ampla e clara sobre estas questões, identificando muitos aspectos comuns ao cotidiano escolar.

Quando se relaciona estas abordagens ao trabalho na escola, ao cotidiano do docente, percebe-se o quanto é complexa a tarefa do supervisor. Neste espaço catalisador é que as diversidades se apresentam e se manifestam quase que ao mesmo tempo. Muitos são os atores envolvidos no processo e o supervisor escolar precisa ter conhecimento destas questões para poder orientar o trabalho docente de forma que atenda às necessidades dos estudantes, articulando saberes e dando significado a sua prática e sentido à aprendizagem.

Uma das competências do supervisor escolar refere-se a organizar um programa de formação continuada para seus docentes que pressuponha objetivos, conteúdo e



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

metodologia capazes de ajudar a repensar suas práticas, objetivando a eficácia de seu trabalho, a construção de novas relações pedagógicas e interpessoais e de organização escolar capazes de contribuir para a melhoria do ensino e da aprendizagem dos estudantes.

2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PERMANENTE

A formação continuada é garantida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no seu artigo 62 §2º: “A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância” e está relacionada ao desenvolvimento do profissional que tem direito, como indivíduo, a qualificar-se, atualizar-se permanentemente, para um bom desempenho e comprometimento com seu trabalho. Todos sofrem o impacto das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, que exigem uma constante adaptação às novas formas de vida e de trabalho. A ideia de que a formação continuada e permanente dos profissionais é imprescindível se fortalece no cumprimento dos objetivos da ação pedagógica que deve ser aprofundada na medida de sua necessidade.

Nesse aspecto, não só a visão do supervisor escolar é importante, mas, também, sua qualificação para acompanhar este processo como um profissional que percebe as mudanças tanto internas quanto externas ao ambiente em que atua. Seu papel e sua responsabilidade são de construir diferentes estratégias para buscar alternativas de espaços possíveis para a melhoria da prática pedagógica dos docentes e de seus resultados. Tanto é importante que o docente construa seu plano ou projeto de formação quanto o supervisor escolar de orientar, participar e auxiliar nesta construção, pois as necessidades de cada escola são diferentes e comuns ao menos em alguns aspectos culturais e comunitários.

Na reflexão das questões que envolvem conceitos de sociedade e comunidade, segundo Bauman (2005), esta apresenta maiores dificuldades em trabalhar ou gerir o sistema de ensino nas redes, considerando o espaço distinto em que cada unidade escolar



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

atua. Ao considerar estes aspectos, a formação continuada dos docentes precisa contemplar questões de âmbito mais geral, propondo o debate como forma de cada um olhar e perceber o mundo e o espaço em que atua, não só em relação à sua disciplina, mas em relação a questões pertinentes ao ensino e aos processos de aprendizagem. Isso possibilita reflexões diárias, das diferenças e semelhanças apresentadas pelos estudantes de uma comunidade. A ação do supervisor escolar é imprescindível, pois é dele a competência de auxiliar o docente nesta construção, planejando a sua formação continuada.

A formação continuada deve atender às necessidades de melhoria de cada escola inserida numa comunidade e num determinado contexto sociocultural. Entende-se que é por meio de uma formação continuada adequada aos interesses dos docentes

que os mesmos podem ser incentivados a ter uma postura crítica reflexiva e transformadora com o propósito de produzir saberes para construir uma prática docente que seja significativa para a sociedade e que traga contribuições para o seu próprio conhecimento e qualificação profissional. Cabe, ainda, ao supervisor escolar a compreensão do ambiente, a conciliação das expectativas dos docentes, tanto individuais quanto coletivas, e o atendimento das necessidades de sua clientela na escola. Isso é assegurado quando, em cada execução de etapas da formação continuada, houver uma constante avaliação por meio do exercício das aprendizagens na sua práxis.

Ressalta-se que a melhoria da qualidade do processo educativo está diretamente relacionada à ampliação do nível de autonomia da escola em todas as suas dimensões: administrativa, pedagógica e financeira. A dimensão pedagógica, em torno da qual transitam as demais, é a que exige um grande esforço para sua realização, e é um desafio que se impõe a todos os atores envolvidos no cotidiano da escola: equipe diretiva, docentes, estudantes, pais e comunidade.

A partir da compreensão da autonomia pedagógica, favorecida pela legislação, a escola organiza seu currículo, desenvolve e decide sobre seu projeto pedagógico e metodologia de trabalho. Assim, é preciso considerar que há uma consequência



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

importante neste processo: o aumento da responsabilidade pelos resultados apresentados pela escola, o qual exige uma visão de gestão compartilhada.

A legislação nacional, através da LDB (Lei nº 9.394/96), dedicou especial atenção à questão da formação docente, apontando para a necessidade da formação inicial, da associação entre teoria e prática e o desenvolvimento de programas de formação continuada e de capacitação em serviço, abrindo um caminho que sugere a construção de um novo profissional. É preciso que a formação e a atuação do docente sejam necessariamente direcionadas para um novo paradigma de educação.

Até bem pouco tempo, contava-se com um modelo de organização escolar que seguia tendências pedagógicas conservadoras em que era privilegiado o desenvolvimento da racionalidade. A escola está inserida num ambiente cada vez mais mutante e competitivo, enfrentando o desafio de grandes mudanças na sociedade que se refletem no seu espaço cotidiano. Há a necessidade de adaptação por todos os seus atores para que possam buscar substituir a rigidez pelas características deste novo tempo, que são a mudança, a flexibilidade e a aceleração, refletindo demandas cada vez mais diversificadas.

A postura do docente deve ser a de um profissional catalisador com atitude construtiva desde sua formação inicial, reforçada durante toda sua formação continuada. Com relação ao supervisor escolar, é indispensável competência técnica, capacidade de articulação, liderança intelectual e conhecimento humano. O cerne de todo o processo da escola está na qualidade das relações que se estabelecem entre estes dois atores.

A relação entre teoria e prática é um princípio ao qual o supervisor escolar deve estar muito atento, especialmente quando se concebem e se desenvolvem diferentes estratégias de formação continuada, inclusive o aprender fazendo. Buscar na teoria a prática e o suporte para a leitura da prática, modificar a prática em função dos achados da teorização e colocar-se num processo de escuta e aprendizagem permanentes são canalizadores do trabalho pedagógico desenvolvido na escola, em especial na sala de aula, sendo elementos que servem de base para pensar a formação continuada. Essa construção



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

deve ser desenvolvida cotidianamente pelo exercício da docência sob a observância do supervisor escolar e liderança do gestor.

A exigência da construção de uma proposta pedagógica de cada escola como um documento revelador da discussão de todos os envolvidos no estabelecimento de metas para a formação dos estudantes e o crescimento coletivo da comunidade escolar, aumentando o comprometimento de todos pelos resultados alcançados, é a questão central e o grande avanço no conjunto da legislação.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico, selecionando-se as literaturas que dialogam com a proposta apresentada. A escolha deste tipo de pesquisa está apoiada no propósito desta investigação que é o de apresentar uma abordagem teórica por meio de uma análise bibliográfica, referenciada por estudiosos renomados da área da educação, para fornecer informações com o intuito de direcionar reflexões acerca do papel do supervisor escolar, bem como dos desafios futuros deste supervisor como agente do processo ensino/aprendizagem na unidade escolar em que atua.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As transformações sociais, tecnológicas e culturais que marcam a contemporaneidade têm provocado profundas mudanças no modo como a escola organiza seus processos pedagógicos e institucionais. Nesse cenário, a supervisão escolar passa a ocupar uma posição estratégica na dinâmica educacional, uma vez que sua atuação envolve a articulação entre as políticas educacionais, o trabalho docente e as práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano escolar. Os desafios associados a essa função tornam-se mais evidentes quando se considera a complexidade das demandas atuais da



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

educação, que exigem não apenas domínio técnico, mas também capacidade de mediação, liderança pedagógica e compreensão crítica das transformações sociais que atravessam o ambiente escolar.

As reflexões de Harari (2018) ajudam a compreender a dimensão dessas transformações ao evidenciar que a sociedade atual vive um processo contínuo de mudança, no qual a capacidade de adaptação e reinvenção torna-se uma competência fundamental. Quando esse processo é observado no campo educacional, percebe-se que a escola não pode mais restringir-se a um modelo de transmissão de conteúdos. Ao contrário, torna-se necessário promover práticas pedagógicas capazes de desenvolver pensamento crítico, autonomia intelectual e capacidade de interpretação da realidade. Nessa perspectiva, o supervisor escolar passa a desempenhar um papel relevante ao promover espaços de reflexão pedagógica e ao estimular práticas educativas alinhadas às demandas contemporâneas.

A análise das contribuições de Bauman (2001; 2005) amplia essa compreensão ao situar a educação no interior de uma sociedade caracterizada pela fluidez das relações e pela instabilidade das estruturas sociais. A chamada modernidade líquida evidencia a fragilidade de instituições tradicionalmente consideradas estáveis, entre elas a própria escola. Nesse ambiente marcado por transformações rápidas e por múltiplas influências culturais, o processo educativo precisa desenvolver novas formas de diálogo com a realidade social. A atuação do supervisor escolar, nesse contexto, exige sensibilidade para compreender essas mudanças e capacidade de orientar práticas pedagógicas que dialoguem com as necessidades e expectativas dos estudantes.

Outro aspecto recorrente na literatura refere-se à centralidade da prática docente na construção do processo educativo. Os estudos de Alarcão e Roldão (2010) destacam que o professor contemporâneo precisa assumir uma postura reflexiva, capaz de analisar criticamente sua própria prática pedagógica e de produzir conhecimento a partir da experiência educativa. Esse modelo de profissional rompe com a concepção tradicional do docente como mero transmissor de conteúdos e o coloca como protagonista na



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

construção do conhecimento pedagógico. Nesse processo, a supervisão escolar desempenha função essencial ao criar condições institucionais para que essa reflexão se desenvolva de maneira coletiva e sistemática.

Nesse sentido, a supervisão pedagógica passa a ser compreendida não como um mecanismo de controle do trabalho docente, mas como uma prática formativa voltada para o desenvolvimento profissional dos professores. Conforme destaca Rangel (2001), o supervisor escolar integra o corpo docente da instituição e atua na coordenação das atividades pedagógicas, promovendo a organização curricular, o planejamento coletivo e o acompanhamento das práticas educativas. Essa atuação contribui para fortalecer a dimensão colaborativa do trabalho pedagógico, estimulando a troca de experiências e a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados pela escola.

A literatura analisada também evidencia que a formação continuada constitui um dos principais instrumentos para o fortalecimento da prática docente e para a melhoria da qualidade da educação. A própria legislação educacional brasileira reconhece a importância desse processo ao estabelecer, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), a necessidade de promover a atualização permanente dos profissionais da educação. Nesse contexto, o supervisor escolar assume papel relevante na organização de processos formativos capazes de responder às demandas específicas da escola e de sua comunidade.

Os estudos de Lima e Morel (2013) reforçam essa perspectiva ao destacar que a atuação do supervisor deve estar orientada para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que valorizem o trabalho docente e incentivem a participação coletiva na construção do projeto educativo da escola. Essa abordagem aproxima-se da concepção apresentada por Chalita (2013), segundo a qual o supervisor escolar deve atuar como agente mobilizador de processos educativos capazes de inspirar professores e estudantes na construção de uma educação mais significativa e transformadora.

A análise da legislação educacional brasileira também evidencia a ampliação das responsabilidades atribuídas à supervisão escolar ao longo das últimas décadas. A LDB



Edition: Vol. 04 | N°. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

nº 9.394/96 estabelece que as instituições de ensino devem elaborar e executar suas propostas pedagógicas de forma participativa, envolvendo diferentes atores da comunidade escolar. Nesse processo, o supervisor assume papel fundamental ao coordenar as ações pedagógicas, articulando planejamento, execução e avaliação das atividades educativas. Tal atuação contribui para garantir maior coerência entre os objetivos institucionais da escola e as práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.

Outro elemento identificado na literatura refere-se à necessidade de integrar teoria e prática no desenvolvimento da formação docente. A supervisão escolar, ao promover espaços de estudo, planejamento e reflexão coletiva, possibilita que os professores estabeleçam relações entre os fundamentos teóricos da educação e as experiências vivenciadas no cotidiano escolar. Esse movimento contribui para a construção de saberes profissionais contextualizados, fortalecendo a autonomia docente e ampliando a capacidade de intervenção pedagógica dos professores.

Observa-se, portanto, que a supervisão escolar assume uma dimensão cada vez mais complexa no interior das instituições educacionais. Sua atuação envolve não apenas aspectos administrativos ou organizacionais, mas também uma profunda compreensão das relações pedagógicas e das transformações sociais que impactam o processo educativo. Ao atuar como mediador entre diferentes atores e interesses presentes na escola, o supervisor contribui para a construção de práticas pedagógicas mais reflexivas, colaborativas e comprometidas com a formação integral dos estudantes.

Dessa forma, os resultados da análise bibliográfica indicam que a supervisão escolar desempenha papel fundamental na consolidação de processos educativos capazes de responder aos desafios da contemporaneidade. Ao promover a articulação entre professores, gestão escolar e comunidade educativa, o supervisor contribui para fortalecer a qualidade da educação e para construir ambientes escolares mais democráticos, participativos e orientados para o desenvolvimento pleno dos estudantes.

5 CONCLUSÃO



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

Identificar os desafios do supervisor escolar, especialmente como elemento articulador no planejamento, no desenvolvimento da função pedagógica e institucional, com ênfase na singularidade de sua atuação, constituiu a pretensão deste artigo.

No mundo, a mudança é a única constante, provocando alterações radicais em todos os campos. Especialmente o ano de 2020 com a chegada da pandemia do novo Coronavírus, que tem potencializado, em muito, as mudanças no cotidiano de todos. A escola, em especial, se viu tempestivamente obrigada a trabalhar remotamente com seus alunos e com todas as angústias e medos que este processo exigiu. Surgem as revoluções gêmeas na tecnologia da informação e na biotecnologia. Elevadas quantidades de informações e do próprio conhecimento tornam difícil saber em quem e em que acreditar. Vive-se, uma séria crise econômica, social e política, potencializada pela redução do diálogo e do processo dialético. Isso tudo exige mudanças, principalmente na construção de uma nova escola, no aperfeiçoamento da atividade docente, na qualificação da formação continuada, no exercício integral da função do supervisor escolar e da liderança da equipe gestora.

Por conseguinte, justifica-se este artigo como uma tentativa de dar continuidade ao debate desta situação extremamente complexa e urgente, sinalizando o enfrentamento destes desafios. É necessário que as agências formadoras, as instituições de ensino superior, levem em consideração que a formação inicial do docente não pode se limitar a prepará-lo para atuar somente com estudantes em idade escolar, mas também para atuar em meio a tanta amplitude e complexidade nas diferentes situações que irão se deparar ao longo da sua vida profissional como educadores.

O caminho urgente que se impõe é o da integração das equipes diretivas das escolas e o engajamento dos supervisores escolares nesse processo. É fundamental que não se exclua esse envolvimento na reflexão do espaço escolar e que se acredite na educação como uma possibilidade real de formar cidadãos críticos, autônomos e participantes ativos na construção de seu projeto de vida.



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

O perfil profissional do supervisor escolar é definido na legislação, mas, na medida em que as mudanças vão se estabelecendo no cotidiano da escola, faz-se cada vez mais necessária sua liderança no processo de coordenação, na condução dos processos educativos que acompanham as exigências de aprendizagem de cada etapa escolar dos estudantes. No plano de trabalho de cada docente, em cada disciplina, é que o desenho dessa trajetória se evidencia garantindo a sua continuidade e progressão evolutiva.

A mutante contemporaneidade e sua complexa sinergia econômica, social e política, como bem analisam Harari (2018) e Bauman (2001, 2005), provocam a consequente exigência na construção de uma nova escola defendida por Balzan (1982) e Alves (2011). Dentre as funções dessa nova escola, está o surgimento de um sujeito como preconizado por Foucault (2005) e de um novo perfil ideal de docente consequente de uma formação inicial e continuada diferenciada com destaque para a especificidade do trabalho do supervisor escolar, como indicam Alarcão e Roldão (2010). Ao ratificar essa ideia, Lima e Morel (2013) utilizam o perfil do supervisor indicado por Chalita (2013) que destaca seu preponderante papel motivador e de liderança. Caldieraro (2011) apresenta aspectos legais do cargo do supervisor, referindo seus deveres e atribuições que - por si só - representam os grandes desafios da sua atividade transformadora.

Para tanto, emerge a indispensável responsabilidade de uma articulação ampla de todos os atores envolvidos nesse processo, conferida à liderança do supervisor escolar. Como referido no desenvolvimento deste artigo, é neste cuidadoso articulador profissional que se deposita a esperança de superação dos desafios aqui elencados.

REFERÊNCIAS

Aqui estão exemplos de referências, fonte e espaçamentos de acordo com as normas da ALARCÃO, Isabel; ROLDÃO, Maria do Céu. **Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores**. Mangualde: Edições Pedagogo, 2010.

ALVES, Nilda (coord.). **Educação & supervisão: o trabalho coletivo na escola**. São Paulo: Cortez, 2011.



Edition: Vol. 04 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 09/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v4i1.143>

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUMAN, Zygmunt.. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 4 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 4 mar. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer CNE/CEB nº 7/2010**. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 anos. Brasília, DF: CNE, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 4 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em <https://gedh-uerj.pro.br/documentos/diretrizes-curriculares-nacionais-da-educacao-basica/>. Acesso em: 4 mar. 2026.

CALDIERARO, Ires Parisotto. **Escola de educação básica: institutos legais, organização e funcionamento**. Porto Alegre: Mediação, 2016.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

LIMA, Maria José Machado; MOREL, Yolanda Pereira. **Vade-mécum: o miúdo da supervisão escolar/educacional**. Porto Alegre: ASSERS, 2013.

RANGEL, Mary (org.). **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 7.132, de 13 de janeiro de 1978**. Cria cargos no quadro de carreira do magistério público estadual. Porto Alegre: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 1978.

VEIGA-NETO, Alfredo. **Foucault & a educação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.