



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**SCHOOL MANAGEMENT AND SUPERVISION: CHALLENGES FACED IN SCHOOLS IN TIMES OF PANDEMIC**

**GESTIÓN Y SUPERVISIÓN ESCOLAR: DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS ESCUELAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

Ueudison Alves Guimarães<sup>1</sup>, Vilma Andrade Ribeiro<sup>2</sup>, Adair Pires de Moraes dos Santos<sup>3</sup>, Antônia Margarida da Silva<sup>4</sup>, Erk Sônia Alves dos Santos<sup>5</sup>, Helena Leandro de Sousa<sup>6</sup>

e4124357

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4357>

PUBLICADO: 12/2023

**RESUMO**

A pesquisa aqui apresentada tem o desígnio de trazer uma abordagem reflexiva acerca do trabalho do gestor e do supervisor escolar e a sua relação com o corpo docente na unidade escolar, sem esquecer de destacar as responsabilidades atribuídas ao exercício desses profissionais, mostrando que estão compreendidas no desenvolvimento do planejamento, na organização e na execução do projeto pedagógico escolar, além de mencionar as suas posições hierárquicas diante de suas equipes e como elas podem interferir no desenvolvimento da unidade escolar de modo geral. Para tanto, esta pesquisa apresenta como fundamentação teórica algumas concepções de cunho bibliográfico, advindas de autores renomados e que discutem em suas obras a temática aqui abordada, com o propósito de fazer conhecer o processo histórico que abarca o gestor e o supervisor escolar, tendo em vista as suas responsabilidades, desde o seu início até as mudanças ocorridas em suas atribuições e que se mostram em atividade atualmente, buscando, com isso, destacar a posição de liderança intrínseca de suas funções, além de apresentar as concepções e todos os fatores que compreendem os seus trabalhos dentro da instituição de ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Escola. Gestão. Pandemia. Supervisão.

**ABSTRACT**

*The research presented here aims to bring a reflective approach to the work of the school manager and supervisor and their relationship with the teaching staff in the school unit, without forgetting to highlight the responsibilities attributed to the exercise of these professionals, showing that they are included in the development of planning, organization and execution of the school pedagogical project, in addition to mentioning their hierarchical positions within their teams and how they can interfere with the development of the school unit in general. To this end, this research presents as a theoretical basis some concepts of a bibliographic nature, coming from renowned authors who discuss in their works the theme addressed here, with the purpose of making known the historical process that encompasses the school manager and supervisor, taking into account view their responsibilities, from their inception to the changes that have occurred in their duties and which are*

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia – Universidade Luterana do Brasil – (ULBRA), Química – Faculdade Cidade João Pinheiro – (FCJP), Matemática – Centro Universitário Claretiano - (CLARETIANO), Geografia – Faculdade Mozarteum de São Paulo – (FAMOSP) e Física – Centro Universitário Faveni – (UNIFAVENI); Especialista em Gênero e Diversidade na Escola – (UFMT), Educação das Relações Étnico-Raciais no Contexto da Educação de Jovens e Adultos – (UFMT), Metodologia do Ensino em Química – (FIJ-RJ), Libras e Educação Inclusiva – (IFMT) e Docência para a Educação Profissional e Tecnológica – (IFES); Mestre em Educação: Especialização em Formação de Professores – Universidad Europea del Atlántico - Espanha (UNEA), Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University), mestrando Nacional Profissional em Ensino de Física pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e doutorando em Ciências da Educação pela FICS.

<sup>2</sup> Licenciada em Matemática. Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática. Mestranda em Educação.

<sup>3</sup> Graduada em Pedagogia. Pós-graduada em Pedagogia Social e Educação Infantil. Mestranda em Educação.

<sup>4</sup> Graduada em Letras e Pedagogia. Pós graduada em Língua Portuguesa e Educação Integral. Mestranda em Educação.

<sup>5</sup> Licenciada em Letras. Pós-graduada em Programa de Ensino de Língua Portuguesa. Mestranda em Educação.

<sup>6</sup> Graduada em Pedagogia e Geografia. Pós-graduada em Psicopedagogia. Mestranda em Educação.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

*currently in activity, seeking to highlight the intrinsic leadership position of their functions, in addition to presenting the concepts and all the factors that comprise their work within the educational institution.*

**KEYWORDS:** *Education. School. Management. Pandemic. Supervision.*

### RESUMEN

*La investigación aquí presentada pretende acercar un acercamiento reflexivo a la labor del director y supervisor escolar y su relación con el profesorado en la unidad escolar, sin olvidar resaltar las responsabilidades atribuidas al ejercicio de estos profesionales, mostrando que están incluidos en el desarrollo de la planificación, organización y ejecución del proyecto pedagógico escolar, además de mencionar sus posiciones jerárquicas dentro de sus equipos y cómo pueden interferir en el desarrollo de la unidad escolar en general. Para ello, esta investigación presenta como base teórica algunos conceptos de carácter bibliográfico, provenientes de reconocidos autores que abordan en sus trabajos la temática aquí abordada, con el propósito de dar a conocer el proceso histórico que engloba al directivo y supervisor escolar, teniendo en cuenta sus responsabilidades, desde su inicio hasta los cambios ocurridos en sus funciones y que se encuentran actualmente en actividad, buscando resaltar la posición de liderazgo intrínseco de sus funciones, además de presentar los conceptos y todos los factores que componen su trabajo. dentro de la institución educativa.*

**PALABRAS CLAVE:** *Educación. Escuela. Gestión. Pandemia. Supervisión.*

### INTRODUÇÃO

Os tempos mudaram e, conseqüentemente, o processo de evolução se torna cada vez mais intenso e contínuo, o que é possível comprovar mediante o avanço tecnológico, científico e social, os quais se desenvolvem de maneira rápida, trazendo uma diversidade de informações e novidades que exigem habilidade e urgência para a aquisição desse novo conhecimento.

Diante do exposto, compreende-se que as instituições de ensino, tendo em vista a rapidez com que as mudanças ocorrem, enfrentam enormes desafios que precisam ser resolvidos, exigindo dos profissionais que ocupam o ambiente escolar, conhecimentos para lidar com as situações inusitadas, o que muitas vezes causa receio por parte de alguns profissionais, no caso deste artigo, cita-se o trabalho do gestor e do supervisor escolar.

É de conhecimento de muitos que as intuições de ensino trabalham dentro de um plano de ação que compreende o planejamento pedagógico, reuniões, pesquisas e formação continuada de seus profissionais, com o propósito de desenvolver uma prática pedagógica dentro da ética e de modo democrático.

Contudo, nem sempre tais práticas são suficientes para lidar com as dificuldades que se apresentam no que diz respeito às constantes mudanças que surgem no dia a dia de uma unidade escolar, o que requer por parte da unidade escolar e de todos os envolvidos uma maior reflexão acerca de determinados conhecimentos.

Quando se pensa no campo estrutural de uma instituição de ensino, entende-se que ela é composta, seguindo uma hierarquia que envolve o diretor, vice-diretor, profissionais do campo administrativo; em seguida, no que se refere ao corpo de gestão, há o supervisor escolar, responsável pelo trabalho de orientação do corpo docente, além disso, ele tem o papel de promover



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

desafios, motivar, abrir questionamentos, tudo com o propósito de implantar em sua equipe docente o importante desejo de desenvolver de maneira profícua a sua prática de modo prazeroso, sempre objetivando propiciar aos seus alunos um aprendizado significativo, por meio e que faça sentido para suas vidas em sociedade.

Ao se fazer uma caminhada pelo período histórico educacional, descobre-se prontamente que houve mudanças significativas em relação ao trabalho do Gestor e do Supervisor Escolar, o que fez com que ambos deixassem de lado funções que antes se mostravam indigentes e voltadas, exclusivamente, para a inspeção e o controle, por outras que exigem desafios e maior complexidade, como é o caso do trabalho de orientação, formação e apoio pedagógico do corpo docente.

O trabalho docente não é uma tarefa fácil e requer não somente conhecimento de sua disciplina, mas exige também que ele seja um mediador, um líder, o que de certa forma já é possível identificar devido à sua prática diária, orientando sua turma e tomando iniciativas de um verdadeiro líder, por isso, são vistos como exemplos para os seus alunos, demonstrando conhecimento que os tornam respeitados e, muitas vezes, até superiores no que se refere ao grupo de professores da unidade escolar. Tal trabalho precisa muito do apoio de profissionais como o gestor e o supervisor escolar.

Tendo em vista a premissa acima destacada, é essencial que o gestor e o supervisor escolar estejam preparados para atuar com tamanha complexidade, pois não é uma tarefa simples e requer suporte e parceria com o corpo docente, tendo em vista ser a partir desse vínculo que eles criarão e estabelecerão uma identidade de trabalho, facilitando de maneira significativa a busca por melhores resultados, pois são esses profissionais os responsáveis pela organização e mediação da prática pedagógica que será desenvolvida na unidade escolar, mediante o apoio do corpo docente, sendo tais ações de comando parte integrante de tais funções, contudo, nem sempre isso acontece como se espera.

### MÉTODO

O método de uma pesquisa depende da problemática abordada, “sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra” (Köche, 2009). Também depende do conhecimento e natureza do pesquisador, podendo tornar uma possível busca com inúmeros tipos de pesquisa.

Assim, a pesquisa bibliográfica elaborada para a edificação deste estudo foi feita com o intuito de buscar informações fundamentadas, em livros, artigos e trabalhos acadêmicos de tese e monografias.

Desta forma, explica-se que Köche (2009) define a pesquisa bibliográfica como “indispensável para qualquer tipo de pesquisa”, pois é nela que o pesquisador conhece e analisa as principais teorias e contribuições existentes acerca do assunto explorado.

Para um melhor entendimento, Gil (2002) explica a principal finalidade da pesquisa bibliográfica, ele diz que “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”, ele completa dizendo que praticamente toda pesquisa acadêmica, requer o uso de pesquisa bibliográfica em algum momento do trabalho.

### DESENVOLVIMENTO

#### Gestão e supervisão escolar

Algumas pesquisas referentes ao trabalho de Gestão e Supervisão Escolar destacaram variadas apreciações acerca da função do gestor e do supervisor, desse modo, inicialmente, ao se fazer uma abordagem no que se refere a origem da palavra “supervisionar”, compreende-se que ela é representada da seguinte maneira por Ferreira (1993, p. 520): “Supervisionar = Supervisar” e “Supervisar = dirigir ou orientar em plano superior; superintender, supervisionar”.

Para Nérici (1974, p. 29), a supervisão escolar significa a “visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objetivos da educação e os objetivos específicos da própria escola”, ou seja, uma prática que amplia o seu campo de atuação, não limitando-se aos profissionais envolvidos ou qualquer situação que se relacione com o processo, desse modo, a indigência fica a cargo da escola e os desígnios que compreendem a Educação.

Já a Gestão Escolar, segundo Nérici (1974, p. 43), compreende a organização da escola promovendo condições efetivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem.

Assim, percebe-se que as ações da escola devem estar pautadas e articuladas no trabalho gestor em quatro áreas fundamentais, sendo elas: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos.

Com o passar dos anos, é possível distinguir mudanças significativas em relação aos conceitos avaliativos do trabalho de Gestão e Supervisão Escolar, ou seja, conforme afiança Rangel (1988), é essencial o vínculo de tais profissionais com demais profissionais da instituição de ensino mediante “um trabalho que se mostre verdadeiramente de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, supervisão, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem”.

Tendo em vista essa nova concepção acerca da gestão e da supervisão escolar, é relevante destacar que elas também são vistas por outros aspectos, os quais compõem o vínculo entre os indivíduos, ou seja, o gestor, o supervisor, o professor e o ensino-aprendizagem, mudando a sua visão a respeito da maneira de atuar e perceber o processo, não limitando-se somente a se dedicar a elaboração de modelos de atividades ou mesmo de investigação legítima e meramente de tudo aquilo que foi feito.

Buscando entender o trabalho feito pelo gestor, como também pelo supervisor escolar, entende-se que suas atribuições se voltam para a liderança do exercício pedagógico enquanto



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

“supervisor ou gestor” preocupado com a exposição das inteligências desenvolvidas pela docência e o seu vínculo com a proposta pedagógica promovida pela instituição de ensino.

Sabendo-se da indigência do trabalho de tais profissionais dentro da unidade escolar e de sua liderança, Alarcão (2004, p.35) assevera que sua função compreende “o desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa por meio de aprendizagens individuais e coletivas”.

As concepções apresentadas até o momento em relação ao trabalho executado pelo gestor e pelo supervisor escolar se mostram de grande relevância para a abordagem reflexiva que se dará dentro do panorama histórico e evolutivo, mediante apresentação de todo processo, o qual destacará desde a sua origem até a forma como se estabeleceu na atualidade.

### DISCUSSÃO

#### A gestão escolar e sua prática pedagógica

Quando se estuda acerca da gestão escolar e de sua prática pedagógica, descobre-se que o gestor tem o papel fundamental de ocupar-se com o cuidado das competências, das crenças e dos valores de todos aqueles que se fazem envolvidos nas obras da escola, com a finalidade de salientar os esforços que se fazem necessários para que se consiga chegar aos objetivos que precisam ser comuns a todos quando se fala de Educação.

Todavia, em organizações empresariais, percebe-se que a apreensão de tal profissional está voltada fundamentalmente para o método produtivo que reflete e termina por intervir no desenvolvimento de toda sociedade.

Neste sentido, Wellen Henrique e Wellen Hérica (2010, p.14) salientam que:

Cabe à escola conhecer esse modo de produção e como ele se produz na sociedade, assim como desvelar de forma crítica para que se compreenda que as bases do sistema de produção é que reforça que o mundo precisa funcionar desta maneira (Wellen Henrique; Wellen Hérica, 2010, p.14).

Desta forma, ainda de acordo com os apontamentos de Wellen Henrique e Wellen Hérica, (2010, p.14), descobre-se que o ser humano “pode realmente não relacionar diretamente as negatividades do seu trabalho e de vida às imposições do seu patrão ou do sistema capitalista, mas essas determinações não passam incólumes na consciência do trabalhador”. Para os autores, se assim o é melhor e mais favorável, entende-se que a escola precisa colaborar para este desvelar.

Segundo Pistrak (2002) e Libâneo et al. (2012):

Sendo assim, é importante reconhecer e compreender as necessidades dos trabalhadores no mundo do trabalho e os permitir perceber as ligações que a formação educacional oferecida pela escola pode proporcionar ao levar a repensar este contexto da relação com o trabalho, no sistema de produção capitalista e transformar a realidade social (Pistrak, 2002; Libâneo et al., 2012, s/p).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

Assim, compreender tais incoerências sociais se mostra essencial, pois, com isso, o gestor passa a ter mais condições para transformar a escola em um contexto no qual não se reproduza mais os reflexos dos arcaísmos de uma sociedade capitalista, contudo, que se preocupa em refletir tais influências conscientes, colaborando para uma ação pedagógica que se mostre bem mais compreensiva e, por conseguinte, para que haja uma formação emancipadora.

### A supervisão escolar e sua prática pedagógica

Conforme abordado anteriormente, ao se falar acerca da gestão e da supervisão escolar, descobriu-se que o trabalho desenvolvido pelo supervisor escolar, no que se refere a supervisão pedagógica na instituição de ensino em que trabalha, abarca novas possibilidades.

Assim, tendo em vista a concepção de Ferreira (2003, p.179), compreende-se que tal trabalho vem “passando de controlador e direcionador para estimulador do trabalho docente”.

Neste sentido, destaca-se de modo evidente as grandes transformações de padrões desta profissão, a qual vem abandonando práticas antigas de cunho normativo e prescritivo para assumir uma postura que envolve atuações voltadas para o trabalho de análise crítica e reflexiva a respeito da docência, buscando sempre, com isso, a melhora na qualidade de ensino em sua escola.

Pensar assim, significa enxergar a supervisão pedagógica como uma obra autêntica, advinda da prática pedagógica contemporânea, de onde nasceu sua padronização voltada para a orientação escolar, tendo em vista uma visão de caráter psicológico exclusiva do meio educacional.

Nesse sentido, Libâneo (2002, p.72) disserta que:

Não é preciso muito esforço para chegar a uma definição-padrão de suas atribuições; um serviço que ocupa da supervisão pedagógica escolar voltada a orientação dos professores e alunos, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades (Libâneo, 2002, p. 72).

Ferreira (2003, p. 179) afiança em seus apontamentos que o supervisor escolar deve “manter um clima de abertura, cordialidade, encorajamento, fortalecer o sentimento grupal; trabalhar com professores, partilhar ideias, estimulando e fortalecendo as lideranças”.

Assim sendo, o autor supracitado destaca em seus estudos esses fatores como sendo de grande indigência para que haja significação em relação ao trabalho do supervisor na unidade escolar, buscando acima de tudo o desenvolvimento de seus talentos.

Tudo isso deve ser abertamente acompanhado de um exercício que envolva o vínculo entre os grupos, mediante uma abordagem reflexiva acerca de sua prática, auxiliando na implantação de aprendizados insólitos e propiciando o intercâmbio entre as vivências.

Ferreira (2003, p. 54) afiança que “o supervisor escolar precisa trabalhar sobre a ideia de processo de transformação, buscar caminhos alternativos, acompanhar a caminhada coletiva”.

Desse modo, Ferreira (2003, p. 179) afirma que, para que se possa entender de maneira mais ampla como atua o supervisor escolar em uma unidade educacional, é necessário ter em mente



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

que ele se baseia em princípios vitais de conteúdo atitudinal e procedimental, pertinentes ao dia a dia escolar.

Já Ferreira (2003) esclarece por meio de seus estudos e pensamentos que “para desenvolver um bom trabalho, o supervisor escolar precisa ser um constante pesquisador, sendo necessário, para tanto, que ele antecipe diversos conhecimentos para os professores, para que estes fiquem motivados a participarem da formação continuada”.

Por isso, entende-se que a sua prática deve desenvolver uma postura voltada para o trabalho de interferência, pois isso se faz de fundamental importância fazer intervenções, promovendo mecanismos e estratégias que se mostrem adequadas para o trabalho, colocando em ação seus conceitos com o propósito de modificar seu modo de pensar de maneira que abarque atitudes reflexivas e de cunho emocional perante situações reais.

### **A gestão e a supervisão escolar na pandemia**

A gestão e a supervisão pedagógica, como mostrado acima, têm um trabalho importantíssimo perante os educadores e tudo que envolve o dia a dia escolar, contudo, o trabalho de tais profissionais está em priorizar o desenvolvimento do ensino e aprendizagem, buscando tanto o sucesso de seus docentes quanto o de seus estudantes.

O gestor e o supervisor escolar também devem, segundo Gatti (2020), no decorrer de seus trabalhos, estimular tanto o compromisso quanto a responsabilidade e a criatividade do corpo docente, o que aconteceu de forma especial no período da pandemia, período esse no qual se exigiu muito de cada profissional, pois todos os envolvidos tiveram que esquecer práticas tradicionais e ultrapassadas e se adequarem a nova era tecnológica, tendo em vista as aulas passarem a ser online.

Desta forma, Gatti (2020) também explicam que tanto o gestor quanto o supervisor escolar precisaram, na pandemia, além de reconhecer, também buscar valorizar e ainda supervisionar o trabalho pedagógico em sua unidade escolar, agenciando condições de qualificação e formação e contribuindo para o sucesso voltado para o ensino-aprendizagem em época de pandemia.

Mesmo perante a pandemia, para o autor, as unidades escolares conseguiram vencer os desafios que lhes foram impostos, voltando a abrir as suas portas, mesmo que em formato híbrido, passando a trabalhar com o ensino remoto e o híbrido, ao mesmo tempo, conectando seus trabalhos por meio de plataformas educacionais, passando a trabalhar com o “novo normal”, e convivendo mais de perto com as famílias nesse novo panorama que no início foi assustador para todos.

Para Gatti (2020), isso seria mais difícil ainda caso não fosse o trabalho da gestão e da supervisão escolar, dando aporte ao quadro docente e às famílias, que também estavam perdidas frente a tantas mudanças.

No campo da Educação, o planejamento pedagógico necessitou ser repensado, tendo agora em vista um suporte tecnológico, como também plataformas digitais desconhecidas.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

Com isso, percebe-se que a nova maneira de desenvolver as propostas pedagógicas se mostrou desafiadora, especialmente na Educação Infantil, tendo em vista que a sala de aula passou a avançar o ambiente familiar, dando, desta forma, ininterrupta à aprendizagem dos alunos

Buscando potencializar tanto a Gestão quanto a Supervisão Escolar perante os instantes desafiadores, segundo Gatti (2020), atuações como, por exemplo, o planejamento conjunto, o diálogo dentre gestores, docentes, funcionários e familiares se mostrou muito relevante naquele momento.

Para o autor, os alunos também precisaram ser sempre ouvidos, mesmo que sua forma de avaliar o contexto possa ser concebida de maneira distinta das dos adultos.

Considerou-se também, neste período fundamental, a formação de todos os profissionais envolvidos com a Educação, esta como uma ação pedagógica que coloque a escola a refletir as situações de ensino e de aprendizagem, das relações entre os sujeitos, fundada nos princípios da gestão democrática.

Pensar o retorno do ensino presencial, segundo Gatti (2020), foi outra medida que exigiu dos gestores e supervisores mais planejamentos e organizações nunca efetuados. Aqui novamente as condições para a infância, chamam a atenção.

Desta forma, de acordo com o autor supracitado, caso o afastamento no momento pandêmico trouxe consigo temores ou mesmo incertezas aos gestores, o retorno, em contrapartida, traria reflexos de muitas perdas, como também angústias e medos, que precisaria da apreensão de todos aqueles no grupo que se mostrou envolvido com a escolarização.

Desta forma, para Gatti (2020), no período que envolveu a pandemia, a gestão e a supervisão escolar experimentaram, e ainda experimentam, um novo padrão de atuação, ou seja, o de supervisionar à distância o trabalho desenvolvido pelos demais funcionários da unidade escolar, visto que seus educadores também estavam longe, trabalhando ainda hoje remotamente e híbrida em muitas escolas.

Assim, compreende-se que a pandemia trouxe grandes desafios a todos, inclusive ao gestor e ao supervisor escolar, o qual teve que administrar o seu trabalho remotamente, liderando seus educadores, resolvendo dificuldades com as famílias e problemas trazidos pela pandemia e tendo de manter em sua escola uma Educação de qualidade.

### CONCLUSÃO

Com a leitura desse artigo, compreende-se que o mundo contemporâneo tem sido muito desafiador para a Educação, tendo em vista o grande avanço que se deu nas diversas áreas do saber, contudo, mesmo sabendo que ainda existem práticas de caráter tradicional, entende-se que os processos de transformação continuam acontecendo sem interrupções.

Por outro lado, não é permitido fechar os olhos para a realidade da escola brasileira, seja ela pública ou particular, pois os desafios que vêm encarando são inúmeros, especialmente quando se



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

voltam para os fatores sociais e econômicos, dificultando, por sua vez, a evolução da prática pedagógica.

Assim sendo, quando se faz uma investigação acerca do trabalho que ocupa o supervisor escolar na instituição de ensino, descobre-se que o seu papel abarca inúmeras funções, dentre elas, o planejamento, os processos de organização e operacionalização da prática pedagógica docente, ou seja, fica claro o seu compromisso em cumprir essas responsabilidades.

Pensando no processo hierárquico de sua função dentro do ambiente educacional, percebe-se que ele se apresenta numa posição que está acima do grupo docente, contudo, não significa que desenvolva o seu trabalho dentro dos padrões de qualidade, no que se refere a capacitação dos professores.

Quando se volta para o período histórico que compreende a função do supervisor escolar, descobre-se que tudo começa com o desígnio de manter posturas de fiscalização, controle e de cumprir as diretrizes regidas pelo Estado.

Entretanto, tendo em vista o processo de transformação nos diversos campos do conhecimento, tornou-se indigente uma reflexão voltada para a sua prática, pois conforme asseguram as leis atuais, o seu compromisso também se volta, de modo contínuo, para a especialização do corpo docente, a qual deve englobar a sua vivência em sala de aula.

Para o corpo docente, o supervisor escolar ocupa uma função de grande importância, tornando-se um modelo de liderança que atua como um grande líder, com o propósito de suprir as necessidades de seus professores, trabalhando de modo significativo para o seu desenvolvimento profissional de todos.

Isto posto, elucida-se que a sua função como líder não se apresenta como uma tarefa simples, pois, além das competências necessárias para assumir essa posição, há o conhecimento teórico acerca do ambiente escolar e as ações que não podem passar despercebidas neste contextos.

De acordo com Hunter (2004, p. 52) “o líder nunca deve aceitar a mediocridade ou o segundo lugar – as pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser”, ou seja, o corpo docente não poderá evoluir sem incentivo, sem a presença de situações desafiadoras, sem segurança com a sua prática, sendo possível a garantia desses elementos numa relação mais íntima do Supervisor Escolar.

Ainda segundo o autor, o trabalho de liderança “requer uma escolha e muito esforço”. E ainda afirma que “é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas” (id., p. 25).

O trabalho executado pelo supervisor escolar exige muito de sua capacidade no que se refere a essência de sua atribuição, contudo, não deve se limitar a isso apenas, pois há competências que necessitam ser aprimoradas e postas em prática, caso deseje alcançar os seus



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR: DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ESCOLAS EM TEMPOS DE PANDEMIA  
Ueudison Alves Guimarães, Vilma Andrade Ribeiro, Adair Pires de Moraes dos Santos, Antônia Margarida da Silva,  
Erk Sônia Alves dos Santos, Helena Leandro de Sousa

objetivos, como por exemplo, construindo parcerias dentro de um ambiente agradável, como base nos preceitos éticos e democráticos.

Entretanto, para que esse processo de liderança aconteça dentro dos moldes exigidos, é necessário que a instituição escolar se encaixe nos padrões de modernidade e às exigências da sociedade capitalista para que se consiga viver adequadamente, contudo, é preciso proporcionar aos docentes uma formação de qualidade para que possam desenvolver a sua prática sem receio e motivados pelo prazer de levar o conhecimento significativo aos seus alunos.

### REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. (org.). **Formação reflexiva de professores: Estratégias de Supervisão**. Coimbra: Porto, 1996.

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisivo ao olhar sobre supervisão. *In: \_\_\_\_\_*. **Supervisão pedagógica: princípios e práticas**. 4. ed. Campinas: 2004.

ALONSO, Myrtes. A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. *In: FERREIRA, Naura Carapeto (org)*. **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura Silva C. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura Silva C. **Supervisão educacional uma reflexão crítica**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

FREITAS, Ana Lúcia de Souza. **Pedagogia da Conscientização: um legado de Paulo Freire à formação de professores**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

GATTI, Bernardete. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n.100, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da sua escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 18 ed. Loyola: São Paulo. 2002.

NERICI, Imídeo G. **Introdução à Supervisão Escolar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

PISTRAK, M. **Fundamentos da escola do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2002.

WELLEN, Henrique; WELLEN, Hericka. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: lbpex, 2010.