A SUPERVISÃO ESCOLAR NA REDE PÚBLICA: IMPLICAÇÕES DAS DETERMINAÇÕES DO TRABALHO PEDAGÓGICO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Márcia Alessandra Beltrão Soares[1]
Thaiany Guedes da Silva[2]

Introdução

As transformações contemporâneas do mundo do trabalho têm profundas implicações sobre a organização da educação pública e, consequentemente, sobre o trabalho pedagógico desenvolvido no interior da escola. Nesse contexto a supervisão escolar assume centralidade nas políticas educacionais, principalmente diante das exigências de gestão por resultados e controle pedagógico, monitoramento do desempenho e responsabilização institucional.

Entretanto, a ampliação das atribuições do/a supervisor/a escolar não significou a valorização profissional ou fortalecimento da dimensão pedagógica do trabalho. Ao contrário, observa-se um movimento contraditório em que o supervisor/a escolar passa a acumular funções administrativas, burocráticas e gerencialista, desvinculadas muitas vezes da mediação pedagógica crítica e coletiva.

Tal tensionamento da supervisão no contexto contemporâneo de trabalho, ultrapassa a dimensão meramente técnica de acompanhamento pedagógico e passa a expressar as contradições presentes no trabalho pedagógico. Ao mesmo tempo em que se exige do/a supervisor/a escolar a capacidade de liderança pedagógica, mediação formativa e articulação coletiva, ampliam-se processos de burocratização, intensificação e controle do trabalho escolar (Duffy, 1998).

Nesse movimento contraditório, o desenvolvimento profissional não pode ser compreendido apenas como aquisição de competências individuais, mas como processo condicionado pelas determinações históricas, políticas e materiais que configuram o trabalho pedagógico na escola pública, essa que atualmente está em crise pelas políticas neoliberais que

[1] Doutoranda pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e-mail: soaresbeltrao48@gmail.com.
[2] Professora da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) Pós-Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo (USP) e-mail: professorathaianyguedes@ufam.edu.br

são incisivas nos currículos; nos processos de formação e na profissionalização do pedagogo supervisor escolar. Aqui a profissionalização é compreendida como proletarização (Antunes, 2018), tendência de enxergar os profissionais, antes vistos como autônomos, agora são trabalhadores assalariados, fazendo com que percam o controle do seu processo de trabalho e automaticamente da sua autonomia.

A supervisão escolar historicamente passou por transformações: saiu de uma lógica fiscalizadora e controladora; para ações de acompanhamento pedagógico; e atualmente é compreendida em contextos marcados por intensificação do trabalho, performatividade, metas e responsabilização, "[...] realçando essencialmente a dimensão técnica da ação pedagógica" (Nóvoa, 1991, p. 1).

Dessa maneira o desenvolvimento profissional do pedagogo supervisor escolar não ocorre de forma neutra, mas é atravessado pela precarização do trabalho pedagógico; sobrecarga administrativa; fragmentação das funções pedagógicas; políticas de avaliação em larga escala; racionalidade gerencial e redução da autonomia pedagógica.

Nesse sentido, os processos de desenvolvimento profissional podem ser compreendidos como práxis pedagógica contraditória por indicar duas possibilidades: sendo a primeira – a exigência da formação contínua e em serviço, acentua uma exacerbação performática diante das competências, reafirmadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e pela Base Nacional Comum (BNC – formação). E a segunda contradição desvela que o desenvolvimento profissional (DP) sofre limites materiais e institucionais impostos pelas condições concretas de trabalho.

Considerando tal contexto, enveredamos para o seguinte problema: como as determinações do trabalho pedagógico reorganizam a supervisão escolar e produzem implicações ao desenvolvimento profissional?

O objetivo Geral: Compreender as determinações históricas e materiais do trabalho pedagógico do supervisor escolar como práxis contraditória e suas implicações ao desenvolvimento profissional.

O método



A pesquisa de doutorado em andamento em Educação, incluída no eixo IV, fundamenta-se na abordagem qualitativa, considerando que esta possibilita compreender os sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos (pedagogos) aos fenômenos sociais, conforme discutem Rodriguez (2009) e Creswell (2021). O Materialismo Histórico-Dialético (Marx, 1980) permite compreender a realidade social como histórica, contraditória e em permanente transformação. Tal método contribui para desvelar as mediações existentes entre trabalho pedagógico, supervisão escolar e desenvolvimento profissional, na articulação entre a singularidade, particularidade e totalidade.

As categorias analíticas centrais são: trabalho/precarização; contradição/formação e práxis/alienação. Permitindo analisar as determinações materiais que atravessam o trabalho pedagógico do/a supervisor/a escolar, evidenciando as contradições presentes na organização da escola pública contemporânea.

Discussão e Resultados

Na perspectiva de Frigotto (2010), a análise do trabalho pedagógico precisa ser compreendida a partir das determinações históricas e materiais que configuram a sociedade capitalista.

Em diálogo com Antunes (2018), torna-se possível aprofundar a compreensão acerca da precarização do trabalho e suas implicações ao desenvolvimento profissional (DP) dos trabalhadores da educação, especialmente do/a pedagogo/a supervisor/a escolar. Ambos os autores partem da centralidade do trabalho como categoria fundante da vida social, evidenciando que as transformações, contemporâneas do capitalismo produziram novas formas de intensificação, flexibilização e controle sobre o trabalho humano.

Frigotto (2010) assevera que a escola e a organização do trabalho pedagógico não estão dissociadas das contradições do modo de produção capitalista. Assim, as reformas educacionais orientadas pela racionalidade neoliberal introduzem mecanismos gerencialista que reorganizam o cotidiano escolar sob princípios de produtividade, desempenho e eficiência. O trabalho pedagógico passa, então, a ser atravessado por múltiplas exigências burocráticas, fragmentação das atividades e responsabilização individual pelos resultados educacionais. Essa dinâmica produz uma práxis contraditória, pois, ao mesmo tempo em que a escola é convocada a formar



sujeitos críticos, submete seus trabalhadores as condições que limitam a autonomia intelectual e coletiva.

Nesse entendimento, Antunes (2018) contribui ao demonstrar que o capitalismo contemporâneo intensificou processos de precarização estrutural do trabalho, marcado pela flexibilização, instabilidade, polivalência e ampliação do controle sobre os trabalhadores. Embora sua análise se volte ao mundo do trabalho em sentido amplo, sua formulação permite compreender o trabalho pedagógico como parte dessa dinâmica de reestruturação produtiva. O/A pedagogo/a supervisor/a escolar passa a vivenciar jornadas ampliadas, acúmulo de funções, pressão por metas e sobrecarga emocional, elementos que configuram um processo de intensificação do trabalho pedagógico e docente.

Frigotto (2010) e Antunes (2018), evidenciam que a precarização do trabalho pedagógico não é apenas das condições materiais objetivas, como salários defasados ou falta de infraestrutura, mas alcança também a dimensão subjetiva, exigindo engajamento permanente, disponibilidade contínua e adaptação constante. No espaço escolar isso se materializa na exigência de formação contínua instrumentalizada, na pressão por desempenho institucional e na responsabilização individual pelos problemas estruturais da educação.

As consequências desse processo para o desenvolvimento profissional (DP) não são significativas. O DP, compreendido em sua dimensão crítica e coletiva, tende a ser reduzido a uma lógica pragmática de competências e habilidades funcionais. Em vez de favorecer processos de reflexão crítica sobre o trabalho pedagógico, muitas políticas formativas passam a priorizar treinamentos voltados à adaptação às demandas do sistema educacional. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional assume um caráter utilitarista, subordinado à lógica da performatividade e de gestão por resultados, gerando em muitos casos adoecimentos, esgotamento emocional e enfraquecimento das práticas colaborativas no interior da escola.

Embora Saviani (2011) compreenda o trabalho pedagógico como mediação fundamental à formação humana, as análises de Antunes (2018) permitem compreender que, sob as determinações do capital, esse trabalho passa a sofrer processos de intensificação e precarização. Assim, a supervisão escolar passa a operar em uma tensão permanente entre formação e controle institucional.

Os sujeitos ao relatarem que, passam mais tempo preenchendo planilhas e respondendo demandas administrativas do que discutindo com os professores o processo pedagógico, o/a



supervisor/a escolar evidencia um deslocamento da centralidade do trabalho pedagógico para funções burocratizadas. Tal movimento não se constitui como aspecto isolado da organização escolar, mas expressa a reconfiguração do trabalho pedagógico sob a lógica gerencialista contemporânea.

Essa contradição demonstra que a configuração do desenvolvimento profissional ocorre em meio a tensões entre a dimensão emancipatória do trabalho pedagógico e as exigências institucionais de controle e produtividade.

Todavia, tanto Frigotto (2010) quanto Antunes (2018), reconhecem que as contradições do trabalho também produzem possibilidades de resistência. A práxis pedagógica contraditória revela que, mesmo em condições precarizadas, os sujeitos constroem mediações coletivas, reelaboram práticas e desenvolvem formas de enfretamento às imposições do capital. Assim, o desenvolvimento profissional não pode ser compreendido apenas como adaptação técnica às reformas educacionais, mas como processo político, crítico e histórico de construção da consciência sobre as condições de trabalho e sobre as possibilidades de transformação da realidade escolar.

Conclusões

Conclui-se de certo modo, uma vez que a pesquisa está em andamento, que as determinações do trabalho pedagógico reorganizam a supervisão escolar ao submeterem o/a supervisor/a às exigências de uma organização escolar orientada pela lógica gerencia, produtivista e burocrática do capitalismo contemporâneo. Nesse processo, a supervisão escolar passa a assumir funções cada vez mais operacionais e administrativas, deslocando-se de sua dimensão formativa, coletiva e pedagógica. A intensificação do trabalho, o acúmulo de atribuições e a pressão por resultados redefinem o cotidiano do/a supervisor/a escolar, limitando sua autonomia e fragmentando o trabalho pedagógico.

Assim, o/a supervisor/a escolar vivencia uma práxis contraditória ao mesmo tempo em que é convocado/a responder às demandas institucionais e performativas da escola, também busca sustentar práticas pedagógicas críticas e coletivas no interior dessas limitações.

As implicações ao desenvolvimento profissional decorrem diretamente dessas condições objetiva de trabalho. O desenvolvimento profissional tende a ser reduzido a processos técnico e adaptativo, voltado ao cumprimento de metas e exigências avaliativas institucionalizadas, esvaziando espaços de formação crítica e reflexão coletiva. Mesmo em



condições precarizadas, o/a supervisor/a escolar produz mediações, reorganiza práticas e constrói estratégias coletivas de enfretamento às determinações impostas à escola pública.

Palavras-Chave: supervisão escolar; trabalho pedagógico; desenvolvimento profissional; práxis; materialismo histórico-dialético.

Referências

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL, **Resolução CNE/CP nº 4/2024:** Define as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Formação Inicial.

BRASIL, **Resolução CNE/CP nº 2/2019:** Documento anterior que estabeleceu a base para a BNC-Formação.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Sandra Maria M. da Rosa. Revisão Técnica Dirceu da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DUFFY, F. The ideology of supervision. In: FIRTH, G.; PAJAK; E. (Ed.). Handbook of research on school supervision. New York: MacMillan, 1998. p. 181-199.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a crise do capitalismo real. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. 4. ed. Lisboa: Presença/Martins Fontes, 1980.

NÓVOA, A. (Org.). *Profissão professor.* Porto: Porto Editora, 1991.

RODRÍGUEZ, D. V. **Metodología de la Investigación.** Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.2009.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

