

## A SUPERVISÃO NA PERSPECTIVA DO FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.019-013>

**Diogo Souza Magalhães**

Doutorando e Mestre em Ciências do Ambiente pelo PPGCIAMB-Universidade Federal do Tocantins-UFT

---

### RESUMO

Este artigo, fundamentado em uma pesquisa qualitativa com base em revisão bibliográfica e análise de conteúdo, investigou o papel do supervisor educacional no fortalecimento da gestão democrática escolar. Os resultados apontam que o supervisor atua como agente de transformação e melhoria contínua, superando a função meramente fiscalizadora. Sua atuação envolve a promoção de um ambiente colaborativo, a mediação de conflitos, o incentivo à formação continuada docente e o apoio à construção de soluções inovadoras para os desafios da escola. Além disso, destaca-se sua capacidade de articular parcerias com outros profissionais da educação e com a comunidade, ampliando as oportunidades de aprendizagem e fortalecendo os laços entre a escola e a sociedade. Conclui-se que o supervisor é um ator estratégico e indispensável para a consolidação de uma escola democrática, participativa e comprometida com a qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Avaliação; Formação Continuada; Gestão Democrática; Liderança; Supervisão Escolar.



## 1 INTRODUÇÃO

A supervisão escolar desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, promovendo uma gestão eficiente e alinhada às metas educacionais. Ao monitorar de forma sistemática o trabalho pedagógico, o supervisor identifica as necessidades dos professores, oferecendo apoio e incentivando a troca de experiências, o que fomenta um ambiente colaborativo e inovador. Além disso, a supervisão é vital para a implementação e avaliação de projetos pedagógicos, garantindo que as ações educacionais estejam em conformidade com as metas e diretrizes estabelecidas.

A complexidade da gestão escolar contemporânea exige que os supervisores desenvolvam competências de liderança e gestão, além de aprimorar seus conhecimentos pedagógicos e habilidades de comunicação e avaliação do desempenho escolar. Nesse contexto, a pesquisa sobre a atuação do supervisor, especialmente sob a ótica do fortalecimento da gestão escolar, se torna de grande relevância para a educação atual.

De acordo com Luckesi (2002), a supervisão vai além de uma simples função de controle, sendo um processo contínuo de formação que envolve toda a comunidade escolar. O supervisor atua como mediador entre a teoria pedagógica e a prática, estimulando uma reflexão crítica sobre a rotina escolar e incentivando a inovação através de novas metodologias e práticas que atendem às necessidades específicas de cada realidade escolar.

A gestão democrática, um princípio fundamental da educação brasileira, exige a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Libâneo (2013) destaca que a supervisão deve ser fundamentada em princípios democráticos, promovendo o diálogo e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP). Nesse contexto, o supervisor se torna um facilitador essencial do processo democrático de planejamento institucional, em função do seu conhecimento profundo das diversas áreas da vida escolar.

O currículo, peça-chave da prática pedagógica, também se beneficia da supervisão, que contribui para sua implementação e avaliação contínua. Sacristán (2000) propõe uma visão do currículo como um espaço de construção social e cultural, no qual as diversas culturas presentes na escola se entrelaçam. A supervisão, nesse cenário, tem a função de contribuir para a criação de currículos mais relevantes e significativos para os estudantes.

Diante de um cenário educacional marcado por mudanças constantes, como as novas tecnologias, a diversidade cultural e as demandas sociais, a supervisão precisa assumir um papel de liderança, orientando a escola para enfrentar esses desafios e construir um futuro mais promissor. A formação continuada dos supervisores é essencial para que eles possam acompanhar as transformações educacionais e desenvolver as competências necessárias para o exercício de sua função. Gadotti (2013)

reforça que a formação de professores é um processo contínuo e indissociável da prática pedagógica, e o mesmo princípio deve ser aplicado à formação de supervisores.

Portanto, a supervisão escolar, quando exercida com competência e compromisso, pode ser um fator determinante para a melhoria da qualidade do ensino e a construção de escolas mais justas e democráticas. A formação de supervisores deve, assim, ser um investimento prioritário das Secretarias de Educação, visando garantir que os profissionais da educação possuam as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios educacionais do século XXI. Esta pesquisa tem como objetivo destacar a importância do supervisor pedagógico no fortalecimento da gestão escolar, evidenciando os impactos de suas ações nas relações com professores, alunos, comunidade e administração escolar. A metodologia, os resultados e as discussões decorrentes da análise dos dados serão apresentados ao longo do artigo.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é qualitativa. O método utilizado para coleta de dados foi a Revisão Bibliográfica desenvolvida através da noção de *corpus* teórico, referindo-se não a uma coleção completa de literatura, ou uma bibliografia inteira de determinados autores, mas a uma coleção finita de materiais (BAUER, AARTS, 2015) definida pelo pesquisador. Embora os significados mais antigos de *corpus* de um texto impliquem a coleção completa de textos, de acordo com algum tema comum, “mais recentemente o sentido acentua a natureza proposital da seleção...” (BAUER; AARTS, 2015, p.45). A noção de *corpus* teórico pode ser usada tanto em pesquisas linguísticas, sociais e nas humanidades em geral, como é o caso deste artigo (BAUER; AARTS, 2015). Aqui o método foi desenvolvido fazendo a escolha de livros e artigos de pesquisadores atuais na área da Educação, mais especialmente acerca da supervisão escolar.

A análise de dados utilizada foi realizada através da Análise de Conteúdo (AC), que possibilita “trazer à superfície fatos do contexto social (...) não compreendidos” (CAMPOS, 2015, p. 21) inteiramente numa análise mais objetiva, daí o pesquisador poder realizar interpretações e inferências na análise dos dados coletado. AAC é dividida nas seguintes etapas ou fases: 1) organização da análise; 2) extração de unidades temáticas ou codificação; 3) categorização dos dados; 4) inferência do pesquisador a partir de pontos interpretativos de destaque; e 5) tratamento informático, relacionando a categorização aos diversos autores lidos (BARDIN, 2016).

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e as discussões são apresentados a seguir, de acordo com as categorias originadas no processo da Análise de Conteúdo segundo Bardin (2016).



### 3.1 A SUPERVISÃO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A supervisão é uma prática educacional antiga, existindo desde a formação do chamado Estado antigo em período anterior à Era Cristã. Desenvolveu-se, passando por várias transformações ao longo da história, até chegar ao que se tem hoje em atividade no ambiente educacional. Lourenço *et. al.* (1973) conceituam a supervisão como

uma atividade técnica, com fundamentos filosóficos e científicos, que pode ou não estar estruturada sob a forma de um serviço, envolvendo todos os participantes do processo educacional através de atuação democrática, que pressupõe cooperação, inter-relação (sic), liderança e trabalho de equipe, visando a melhoria de toda a educação e em especial do ensino, com ênfase na pesquisa. (LOURENÇO *et. al.*, 1973, p. 30).

Para se conhecer melhor a atividade da supervisão, é apresentado um breve desenvolvimento histórico da mesma.

#### 3.1.1 A evolução histórica da supervisão escolar

A supervisão escolar tem evoluído ao longo da história, acompanhando as transformações sociais e educacionais, e assumindo diferentes papéis e funções conforme os contextos históricos. Nas civilizações antigas, a supervisão estava centrada na manutenção das normas e valores estabelecidos pelas elites, sendo exercida por membros privilegiados da sociedade. Durante a Idade Média, a Igreja católica desempenhou papel central na supervisão educacional, com uma estrutura hierárquica rígida e forte base autoritária, refletindo o poder eclesiástico sobre o ensino (LOURENÇO *et. al.*, 1973).

Com o advento das escolas municipais, a supervisão passou a ser exercida por cidadãos leigos, focando não apenas na vigilância, mas também no controle externo do ensino, um modelo baseado em princípios de autoridade e supervisão rigorosa. Já a modernidade, a partir do século XVII, trouxe uma nova perspectiva para a supervisão escolar, com um modelo mais inspeccional, similar ao observado nas fábricas da época. A função do supervisor, que se assemelhava ao de um inspetor, era garantir que os professores seguissem as normas estabelecidas, como se fossem trabalhadores inspecionados nas linhas de produção.

Com o surgimento das Escolas Normais no século XIX, a supervisão passou a se concentrar na formação dos professores, com um modelo autoritário, ainda centrado em princípios da administração científica, o que enfatizava a necessidade de controle e eficiência. A primeira metade do século XX foi marcada pela transição do modelo autoritário para uma abordagem mais humanista, influenciada pela Administração Científica e as Relações Humanas, que promoveram um foco na participação e no desenvolvimento profissional dos educadores (LOURENÇO *et. al.*, 1973).

Nas últimas décadas, a supervisão escolar passou a ser entendida como um processo de acompanhamento contínuo, focado no desenvolvimento profissional dos docentes, em vez de apenas



uma atividade de controle. O supervisor, agora, atua como mediador e facilitador do processo educacional, ajudando a promover a autonomia dos professores, incentivar o trabalho colaborativo e fomentar a inovação pedagógica (LOURENÇO et. al.,1973). Essa evolução reflete a adaptação da supervisão às mudanças nas demandas sociais e educacionais, tendo como objetivo a melhoria contínua da qualidade do ensino.

### **3.1.2 Os diferentes modelos de gestão escolar**

A gestão escolar evoluiu ao longo do tempo, sendo influenciada por várias correntes administrativas que moldaram a forma como as escolas são administradas. A Escola Clássica, ou Administração Científica, centrava-se na eficiência e produtividade, comparando a organização escolar a uma fábrica. A centralização do poder e a padronização dos processos eram fundamentais, com o administrador agindo como um supervisor que controlava todas as atividades (PARO, 1999).

Com a Escola das Relações Humanas, surgiu uma nova perspectiva que valorizava os aspectos sociais e psicológicos da gestão. O foco passou a ser o bem-estar dos trabalhadores, a comunicação eficaz e a motivação, destacando-se a importância da participação dos funcionários nas decisões. A teoria comportamental ou behaviorista, por sua vez, aprofundou a análise dos processos mentais e emocionais, compreendendo o comportamento humano como um fator essencial para o funcionamento eficaz da organização (BRASIL, 2006).

Na abordagem estruturalista, reconheceu-se a necessidade de integrar os aspectos formais e informais da organização escolar. O modelo enfatizou a importância da flexibilidade e da adaptação às mudanças, além de reconhecer os conflitos dentro das instituições como elementos que poderiam ser canalizados de maneira construtiva (BRASIL, 2006).

Por fim, a gestão escolar pública se distingue por seu foco na formação do cidadão e na transformação social, diferindo das abordagens mais voltadas à eficiência e controle (PARO, 1999). A gestão democrática, que emergiu como um modelo mais adequado para as escolas públicas, tem como princípio a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Nesse sentido, a gestão escolar moderna busca combinar eficiência administrativa, participação democrática e foco na formação integral do aluno.

### **3.1.3 A supervisão escolar no contexto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)**

A supervisão escolar no Brasil passou por transformações significativas com as mudanças políticas e sociais ao longo do tempo. Inicialmente, a figura do supervisor estava associada ao controle rígido e fiscalização dos professores, especialmente a partir da Reforma Francisco Campos em 1931, quando a supervisão assumiu um caráter mais centralizado, inspirado nas inspeções industriais.



Durante as décadas seguintes, o supervisor foi visto como um especialista da educação, com a missão de promover a melhoria do ensino (ALMADA; LEITE, 2018).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 representou um marco na redefinição da supervisão escolar, uma vez que atribuiu ao supervisor um papel mais abrangente. O supervisor passou a ser visto como um profissional com formação específica, atuando não só como orientador e assessor dos professores, mas também como facilitador de um processo de gestão escolar mais democrático, colaborativo e participativo. A LDB consolidou a participação da comunidade escolar na gestão das escolas, promovendo a ideia de uma gestão democrática, que visa à maior inclusão de diferentes atores na tomada de decisões e no planejamento pedagógico (ALMADA; LEITE, 2018).

Com essas transformações, o supervisor escolar passou a desempenhar um papel fundamental na implementação de práticas de gestão democrática, que envolvem a participação, autonomia, transparência e pluralidade. A Lei de Diretrizes e Bases também marcou o reconhecimento da importância do supervisor na construção de um ambiente escolar mais justo, democrático e equitativo, essencial para a formação de cidadãos críticos e conscientes.

#### **3.1.4 A importância da gestão democrática para a escola**

A gestão democrática é um modelo que enfatiza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar – estudantes, professores, funcionários, pais e comunidade local – nas decisões que afetam a escola. Impulsionada pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB de 1996, a gestão democrática busca construir uma escola mais justa e equitativa, onde todos possam contribuir para a definição dos rumos educacionais (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2018).

Os principais pilares da gestão democrática incluem a participação, permitindo que todos os membros da comunidade escolar possam influenciar as decisões; a autonomia, que confere liberdade para a escola definir suas diretrizes pedagógicas e administrativas, respeitando as normas legais; a transparência, garantindo acesso às informações sobre a gestão escolar; e a pluralidade, promovendo a valorização das diversas opiniões e ideias.

O supervisor escolar tem um papel central nesse contexto, atuando como facilitador da participação dos membros da comunidade escolar na elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), além de promover a formação contínua dos professores e estimular um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

A gestão democrática contribui para a melhoria da qualidade do ensino ao envolver todos os atores na tomada de decisões, o que torna a escola mais apta a atender às necessidades dos alunos. Além disso, fortalece a comunidade escolar, ao criar um ambiente de pertencimento e corresponsabilidade, e promove a democratização da educação, essencial para a construção de uma sociedade mais justa (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2018).



### **3.1.5 O papel do supervisor escolar na construção de um Projeto Político-Pedagógico (PPP)**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento que orienta as ações de uma escola, definindo sua identidade, objetivos e metas. O supervisor escolar desempenha um papel de liderança e facilitação no processo de construção do PPP, garantindo que todos os membros da comunidade escolar participem ativamente na sua elaboração. Suas funções incluem a coordenação do processo, a articulação com a comunidade, a promoção de formação continuada para os professores e a garantia de que o projeto seja participativo, flexível, coerente e transformador (TEIXEIRA, 2005).

A participação da comunidade na elaboração do PPP é essencial para que o projeto reflita as necessidades da escola e da comunidade. O supervisor deve assegurar que o projeto seja dinâmico, adaptável às mudanças e alinhado às políticas educacionais. Dessa forma, o supervisor contribui para a construção de um ambiente escolar democrático, que favorece a aprendizagem significativa dos alunos e o desenvolvimento de uma escola mais integrada à sua comunidade.

### **3.1.6 A participação dos diferentes atores da comunidade escolar na gestão da escola**

A gestão democrática não centraliza o poder, mas busca envolver todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. A participação pode ocorrer por meio de diferentes mecanismos, como comitês, conselhos, grêmios estudantis e conselhos de classe. Cada um desses espaços permite que os diversos grupos da comunidade escolar, incluindo estudantes, professores, pais e funcionários, contribuam para as decisões que afetam a vida escolar.

Essa participação ativa tem vários benefícios, como a melhoria da qualidade do ensino, o fortalecimento dos vínculos entre os membros da comunidade e a democratização do espaço escolar. Para que a participação seja eficaz, é necessário estabelecer uma comunicação clara e acessível, oferecer formação aos envolvidos e promover uma liderança democrática que estimule e facilite a atuação de todos os atores escolares. A gestão democrática, portanto, não é um objetivo pontual, mas um processo contínuo que visa transformar a escola em um espaço mais justo e equitativo, onde todos tenham voz na construção de um futuro melhor para a educação (BRITO, 2015).

## **3.2 AS TEORIAS DA APRENDIZAGEM E AS METODOLOGIAS ATIVAS**

Neste tópico será abordado o desenvolvimento histórico das teorias da aprendizagem, com destaque para aquelas que mais influências trouxeram aos seus contextos e à atualidade.

### **3.2.1 Principais teorias da aprendizagem e implicações pedagógicas**

As teorias da aprendizagem constituem referenciais essenciais para compreender os processos de aquisição do conhecimento humano e para orientar a prática pedagógica. Ao longo dos últimos dois séculos, diferentes abordagens teóricas foram desenvolvidas, cada uma com contribuições singulares



à educação. O Behaviorismo, representado por Pavlov, Watson, Thorndike e Skinner, focaliza os comportamentos observáveis e as associações entre estímulos e respostas, com ênfase no uso de reforços para moldar condutas. As Teorias de Transição, como as propostas por Gagné, Tolman e a Escola da *Gestalt*, buscaram integrar aspectos do behaviorismo e do cognitivismo. O Cognitivismo, com autores como Piaget, Bruner e Ausubel, valorizou os processos mentais internos e a construção ativa do conhecimento. Já o Humanismo, representado por Rogers e Kelly, trouxe à tona a centralidade da experiência subjetiva e do potencial de autorrealização do indivíduo. Por fim, o Socioculturalismo, com Vygotsky, Freire e Wertsch, destacou a importância da interação social e do contexto cultural no processo de aprendizagem (OSTERMAN; CAVALCANTI, 2011).

Cada uma dessas teorias influenciou práticas pedagógicas específicas: o behaviorismo sustentou o uso de reforços; as teorias de transição propuseram o uso combinado de estratégias; o cognitivismo enfatizou a aprendizagem significativa; o humanismo inspirou ambientes acolhedores e centrados no aluno; e o socioculturalismo trouxe a valorização da colaboração, da mediação docente e da diversidade cultural.

A prática pedagógica contemporânea, ao integrar esses distintos referenciais, promove ambientes de aprendizagem ativos, colaborativos e contextualizados, favorecendo o desenvolvimento integral dos estudantes. O entendimento das múltiplas abordagens teóricas permite ao educador selecionar estratégias didáticas mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas dos alunos e dos contextos escolares, reconhecendo que nenhuma teoria é universal ou definitiva.

### **3.2.2 Metodologias ativas no ambiente escolar**

As metodologias ativas representam uma mudança paradigmática na educação, deslocando o foco do ensino tradicional centrado no professor para uma aprendizagem protagonizada pelos estudantes. Ao incentivar a participação ativa, a autonomia e a colaboração, essas metodologias promovem experiências mais significativas e alinhadas aos desafios contemporâneos (ALMEIDA, 2021).

O estudante, nesse contexto, é desafiado a construir seu próprio conhecimento por meio da resolução de problemas, projetos, pesquisa e discussões em grupo, enquanto o professor atua como mediador e facilitador do processo. Para sua implementação, é necessário que toda a comunidade escolar esteja disposta a revisar práticas consolidadas, contando com infraestrutura adequada, recursos pedagógicos inovadores e formação continuada dos docentes.

Entre os principais benefícios das metodologias ativas, destacam-se o aumento do engajamento estudantil, o fortalecimento de competências socioemocionais e cognitivas, e a redução do fracasso escolar. Ao adotá-las, as escolas não apenas inovam suas práticas, mas também contribuem para a



formação de cidadãos críticos, criativos e preparados para atuar em um mundo em constante transformação (ALMEIDA, 2021).

### **3.2.3 Avaliação formativa e sua relevância para a aprendizagem**

A avaliação formativa configura-se como um processo contínuo e integrado ao ensino, cujo objetivo principal é acompanhar o progresso dos estudantes e oferecer feedbacks que orientem sua aprendizagem (QUEIROZ, 2019). Em contraste com a avaliação somativa, que se limita à verificação de resultados ao final de um ciclo, a avaliação formativa promove a aprendizagem ao fornecer subsídios para que os alunos identifiquem e superem suas dificuldades.

Essa abordagem fortalece a autonomia dos estudantes, estimula a autorreflexão e permite ao professor adaptar sua metodologia às necessidades reais da turma. Além disso, ao favorecer um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e colaborativo, a avaliação formativa contribui para o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas e trabalho em equipe — competências essenciais para o século XXI (QUEIROZ, 2019).

### **3.2.4 Recursos tecnológicos na educação**

A integração de tecnologias digitais ao processo educativo tem ampliado significativamente as possibilidades de ensino e aprendizagem. Ferramentas como plataformas de EAD, aplicativos educacionais, ambientes virtuais de aprendizagem e instrumentos de colaboração online vêm sendo utilizadas para tornar o ensino mais dinâmico, interativo e personalizado (SILVA, 2018).

Esses recursos permitem aos professores planejar aulas mais engajadoras, incorporar elementos de gamificação e estimular o protagonismo dos alunos, ao mesmo tempo em que desenvolvem competências digitais. Entre os principais benefícios estão o aumento da motivação, o acesso ampliado à informação e a personalização das trajetórias de aprendizagem.

Entretanto, o uso das tecnologias deve ser criterioso. Não substituem o papel do professor, cuja atuação continua sendo essencial na mediação dos processos educativos. Além disso, persistem desafios como a infraestrutura inadequada, a baixa conectividade em algumas escolas e a formação insuficiente dos docentes para o uso pedagógico das tecnologias, o que demanda investimentos consistentes em políticas de formação continuada e de equiparação tecnológica (SILVA, 2018).

## **3.3 O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM**

O acompanhamento e a avaliação do processo ensino-aprendizagem são práticas fundamentais para garantir a qualidade das ações pedagógicas na escola. Nesse contexto, destaca-se o papel estratégico do supervisor pedagógico na condução e aperfeiçoamento desses processos. A seguir, são abordadas as principais dimensões da avaliação e do acompanhamento educacional.

### 3.3.1 A Avaliação do Processo Ensino-Aprendizagem

Para Regina Célia Haydt (2011), a avaliação transcende a mera atribuição de notas ao final de um período letivo, configurando-se como um processo contínuo, integrado ao ensino e essencial à tomada de decisões pedagógicas. A autora propõe uma abordagem tripartida da avaliação: diagnóstica, para identificar conhecimentos prévios e dificuldades; formativa, que acompanha o desenvolvimento do estudante durante o processo; e somativa, voltada à verificação dos resultados finais de aprendizagem.

Haydt defende a utilização de instrumentos variados – provas, trabalhos, projetos, observações, autoavaliação – a fim de captar as múltiplas dimensões do aprendizado. Além disso, reforça o caráter colaborativo da avaliação, no qual o aluno é agente ativo, refletindo sobre sua aprendizagem e recebendo feedback construtivo. Essa concepção humanizada e democrática da avaliação contribui para a criação de ambientes mais motivadores e significativos (HAYDT, 2011).

### 3.3.2 Instrumentos de Acompanhamento e Avaliação da Aprendizagem

Segundo Marcheti, Magri e Pacheco (2018), a eficácia do processo avaliativo depende da escolha adequada de instrumentos, os quais devem estar alinhados aos objetivos educacionais e às especificidades dos alunos. Dentre os principais instrumentos destacam-se as provas objetivas, eficazes para aferição rápida de conhecimentos, embora limitadas quanto à análise de habilidades complexas; as provas dissertativas, que avaliam argumentação e compreensão aprofundada; os trabalhos e projetos, que permitem observar habilidades como pesquisa, criatividade e organização; os portfólios, que evidenciam a trajetória de aprendizagem e a autorreflexão; as observações sistemáticas, úteis para identificar atitudes e habilidades sociais; a autoavaliação e a heteroavaliação, que fomentam autonomia, responsabilidade e construção coletiva do conhecimento.

Esses instrumentos favorecem o *feedback* contínuo, personalização do ensino, motivação dos alunos, e ainda contribuem para o aprimoramento das práticas pedagógicas, ao permitir a identificação de áreas que necessitam de intervenção.

### 3.3.3 Acompanhamento e Supervisão do Processo Ensino-Aprendizagem

Varela (2021) apresenta diferentes modelos de supervisão educacional, com ênfase nos modelos democrático e colaborativo, os quais são considerados mais eficazes na atualidade por promoverem o desenvolvimento profissional docente e a melhoria das práticas pedagógicas. Tais modelos contrastam com o tradicional, centrado na hierarquia e no controle.

As práticas de supervisão incluem observação de aulas, entrevistas, análise documental, grupos de estudo e elaboração conjunta de planos de desenvolvimento profissional. Esses procedimentos contribuem para a melhoria da qualidade do ensino, fortalecimento do trabalho em equipe e aumento

da satisfação profissional docente, ao oferecer suporte contínuo e dialógico ao professor (VARELA, 2021).

### **3.3.4 Análise de Dados para a Tomada de Decisões na Gestão Educacional**

Silva (2021) destaca a relevância da análise de dados como base para decisões estratégicas na gestão educacional. O uso de dados – quantitativos (notas, frequência, desempenho) e qualitativos (entrevistas, observações, pesquisas) – permite identificar desigualdades, monitorar o progresso estudantil, avaliar políticas públicas e otimizar recursos.

O autor ressalta a importância de metodologias estatísticas (descritiva, inferencial, regressão) para interpretar os dados e transformá-los em informações acionáveis. Apesar de seu potencial, o uso de dados enfrenta desafios como a qualidade das informações, escassez de recursos tecnológicos e resistências institucionais, exigindo investimentos em infraestrutura e formação técnica (SILVA, 2021).

### **3.3.5 Implicações dos Resultados Avaliativos na Formação do Educando**

Costa e Barbosa (2019) ressaltam que a avaliação, quando empregada de forma reflexiva e ética, torna-se um instrumento pedagógico que contribui para a formação integral do aluno. Ao oferecer feedback significativo e permitir a personalização do ensino, ela favorece o desenvolvimento de competências cognitivas, emocionais e sociais.

Por outro lado, práticas avaliativas centradas apenas na mensuração e classificação podem gerar ansiedade, desmotivação e comprometer a autoestima dos estudantes. Em contrapartida, a avaliação formativa estimula a autonomia, a autorregulação e o pensamento crítico, promovendo uma educação mais emancipadora.

As autoras defendem que a avaliação deve ser entendida como parte integrante do processo de ensino, contribuindo para que os alunos se tornem sujeitos ativos na construção do próprio aprendizado, capazes de estabelecer metas e refletir criticamente sobre seu percurso formativo (COSTA; BARBOSA, 2019).

## **3.4 FORMAÇÃO CONTINUADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE**

A formação continuada de professores configura-se como um dos avanços mais significativos na educação contemporânea, visto que possibilita o aprimoramento permanente dos profissionais frente aos desafios e às constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas que impactam o fazer pedagógico.



### **3.4.1 A Importância da Formação Continuada para a Qualidade do Ensino**

A formação continuada constitui-se em instrumento essencial para a elevação da qualidade educacional, ao proporcionar aos docentes oportunidades sistemáticas de atualização e desenvolvimento profissional. Para Beneti (2022), trata-se de um processo que transcende a aquisição de novos saberes, promovendo uma prática pedagógica reflexiva, crítica e inovadora. A formação, ao fomentar o compartilhamento de experiências e a construção coletiva de conhecimento, fortalece a constituição de comunidades de aprendizagem e contribui para o enfrentamento das demandas educacionais contemporâneas. Assim, investir na formação continuada de professores representa uma estratégia eficaz para o aprimoramento das práticas pedagógicas e o compromisso institucional com a excelência educacional.

### **3.4.2 Diferentes Modelos de Formação Continuada**

Segundo Amador (2019), os modelos de formação continuada são moldados por contextos históricos, sociais e institucionais, o que implica na coexistência e na sobreposição de diferentes abordagens no cotidiano escolar. Entre os principais modelos destacam-se: a formação orientada pelas necessidades específicas da escola; a formação pautada na investigação da prática docente; a formação colaborativa, que valoriza a interação entre os diversos agentes educacionais; a abordagem tecnicista, voltada à atualização de conteúdos e métodos; e a formação crítica, que promove a reflexão sobre os fundamentos políticos e sociais da educação. Esses modelos podem ser diferenciados pela clareza de seus objetivos, metodologias, conteúdos e estratégias avaliativas, sendo todos relevantes para o fortalecimento da profissionalização docente e para o desenvolvimento de práticas mais contextualizadas e eficazes.

### **3.4.3 O Papel do Supervisor Escolar na Formação Continuada**

O supervisor escolar exerce papel estratégico na articulação e efetivação de ações formativas no ambiente educacional. Conforme Souza e Lacerda (2015), sua atuação envolve o diagnóstico das demandas formativas do corpo docente, a elaboração e acompanhamento de planos de formação, a mobilização de recursos materiais e humanos e o estímulo à participação ativa dos professores. Ao mediar processos formativos e fomentar um ambiente colaborativo e reflexivo, o supervisor contribui para a consolidação de uma escola mais democrática, inovadora e comprometida com a aprendizagem. Dessa forma, a supervisão educacional torna-se um elemento-chave na promoção do desenvolvimento profissional contínuo dos docentes e na busca por práticas pedagógicas de maior qualidade (SOUZA; LACERDA, 2015).



### **3.4.4 A Construção de Comunidades de Aprendizagem**

Miranda e Barreira (2020) enfatizam o potencial das comunidades virtuais de aprendizagem como espaços privilegiados para a formação de lideranças pedagógicas e o desenvolvimento profissional docente. Tais comunidades fomentam a troca de experiências, a reflexão crítica e a produção colaborativa de saberes, estimulando competências como a comunicação, a tomada de decisão e a resolução de problemas. A mediação pedagógica, o uso de tecnologias digitais e a gestão compartilhada do conhecimento são elementos essenciais para o êxito dessas iniciativas. Além disso, tais comunidades podem integrar programas de formação inicial e continuada, promovendo a aprendizagem ao longo da vida e contribuindo para a superação do isolamento docente. Contudo, seu desenvolvimento demanda atenção à inclusão digital, à equidade na participação e à efetiva mediação pedagógica.

## **3.5 LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE**

A supervisão escolar, quando analisada sob a perspectiva da gestão educacional, requer a abordagem integrada de liderança e trabalho em equipe, elementos indispensáveis à consolidação de uma cultura organizacional democrática e colaborativa. Nesse contexto, destacam-se aspectos como a valorização da liderança democrática, a comunicação eficaz, a negociação de conflitos e a construção de equipes comprometidas com os objetivos institucionais.

### **3.5.1 A Importância da Liderança Democrática na Gestão Escolar Contemporânea**

A liderança democrática, fundamentada em vínculos afetivos e no compromisso com a qualidade social da educação, constitui um pilar essencial para a transformação das escolas atuais. Campos e Rolindo (2022) criticam os modelos de liderança inspirados no setor corporativo, ao apontarem que tais abordagens frequentemente desconsideram a natureza relacional e formativa da escola. Nessa perspectiva, a liderança democrática promove a escuta ativa, o protagonismo dos diversos atores escolares e o fortalecimento da participação coletiva, assumindo um papel central na garantia do direito à aprendizagem e no desenvolvimento humano integral. Tal liderança favorece a equidade, estimula o engajamento da comunidade escolar e fomenta a construção de projetos educativos contextualizados e inovadores. No entanto, sua implementação exige a superação de resistências institucionais e a promoção de uma cultura organizacional participativa, ancorada em políticas públicas que fortaleçam a autonomia escolar.

### **3.5.2 Habilidades de Comunicação e Negociação no Exercício da Liderança**

A comunicação assertiva e a capacidade de negociação são competências estratégicas para líderes escolares comprometidos com uma gestão participativa e eficaz. Como destaca Silva (2022),



uma liderança comunicativa é capaz de inspirar, engajar e alinhar objetivos individuais aos coletivos, criando vínculos de confiança e cooperação. Além disso, a habilidade de negociar de forma ética e transparente favorece a resolução de conflitos, a tomada de decisões partilhadas e a consolidação de um ambiente institucional produtivo e harmônico. Diante da crescente complexidade das demandas educacionais, tais competências tornam-se cada vez mais necessárias à atuação dos gestores escolares e demais lideranças pedagógicas.

### **3.5.3 A Construção de Equipes Colaborativas**

A formação de equipes colaborativas vai além do simples agrupamento de profissionais, exigindo liderança sensível, compreensão das dinâmicas grupais e o incentivo à corresponsabilidade. Segundo Bezerra et al. (2010), equipes bem estruturadas favorecem a produtividade, a inovação e a qualidade do trabalho, ao estimularem a diversidade de ideias, a revisão crítica e o aprendizado coletivo. Além disso, contribuem para o bem-estar dos profissionais ao promoverem um ambiente de trabalho motivador e acolhedor. Tais equipes se configuram como uma resposta eficaz aos desafios da contemporaneidade, caracterizada por mudanças rápidas, demandas complexas e crescente interdependência entre os atores escolares.

### **3.5.4 A Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar**

A convivência escolar, por sua natureza relacional e plural, está sujeita à ocorrência de conflitos, os quais, se mal gerenciados, comprometem o clima institucional, a aprendizagem e a coesão entre os sujeitos. Freitas e Silva (2023) ressaltam que a gestão adequada dos conflitos pode, ao contrário, fortalecer o senso de comunidade e potencializar a missão educativa da escola. Dentre os principais desafios, destacam-se a insuficiência de formação dos educadores para lidar com conflitos complexos e a dificuldade em harmonizar interesses diversos. Estratégias como a mediação, a escuta empática e a negociação são fundamentais para promover uma cultura de paz e uma convivência democrática. Para tanto, é imprescindível investir na capacitação dos profissionais em competências como comunicação não violenta, inteligência emocional, empatia e resolução colaborativa de problemas.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A supervisão escolar, quando fundamentada nos princípios da gestão democrática, revela-se um componente estratégico para a consolidação de ambientes educacionais mais significativos, colaborativos e comprometidos com a aprendizagem integral dos estudantes. Atuando como elo entre os diversos sujeitos da comunidade escolar, o supervisor educacional desempenha um papel central na mediação de práticas pedagógicas inovadoras, no fortalecimento do desenvolvimento profissional



docente e na promoção de uma cultura institucional pautada na participação, na escuta ativa e no protagonismo coletivo.

As teorias da aprendizagem, aliadas às metodologias ativas, oferecem importantes aportes teórico-práticos que possibilitam a reconfiguração das práticas de ensino, promovendo um processo educativo mais dinâmico, crítico e centrado no estudante. Ao estimular a resolução de problemas, o pensamento colaborativo e a construção autônoma do conhecimento, tais metodologias contribuem para um aprendizado mais significativo e duradouro. Nesse contexto, a supervisão assume a função de orientar e apoiar os docentes na adoção dessas práticas, assegurando sua adequação às necessidades dos alunos e à realidade pedagógica da escola.

O acompanhamento e a avaliação do processo de ensino e aprendizagem constituem-se como instrumentos indispensáveis para a melhoria da qualidade educacional. A supervisão escolar pode contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa formativa, capaz de oferecer subsídios concretos para a reflexão sobre as práticas docentes e para a implementação de estratégias pedagógicas mais eficazes. O uso qualificado dos dados avaliativos permite identificar avanços, lacunas e oportunidades de intervenção, promovendo uma ação pedagógica mais intencional e contextualizada.

A formação continuada e o desenvolvimento profissional dos educadores são dimensões imprescindíveis à qualificação do ensino. A supervisão, nesse cenário, pode assumir um papel proativo na organização de programas formativos, articulando as demandas institucionais com as exigências do contexto educacional contemporâneo. Ao favorecer espaços de aprendizagem colaborativa e reflexiva, o supervisor contribui para o aprimoramento das competências docentes e para a consolidação de uma equipe pedagógica mais engajada e preparada para enfrentar os desafios educacionais.

A liderança, especialmente quando exercida de maneira democrática, constitui um dos pilares para a construção de instituições escolares mais justas, transparentes e inovadoras. A supervisão escolar, ao apoiar os líderes educacionais na definição de metas, na elaboração de planos de ação e no monitoramento dos resultados, fortalece a capacidade institucional de responder de forma eficiente e ética às demandas da comunidade escolar.

O trabalho em equipe, por sua vez, revela-se fundamental para a consolidação de práticas pedagógicas mais eficazes e integradas. A atuação do supervisor na promoção de espaços colaborativos entre professores, gestores e demais profissionais da educação favorece o compartilhamento de saberes, a construção de soluções coletivas e a melhoria contínua da prática educativa.

Em síntese, a supervisão escolar ocupa uma posição estratégica na construção de escolas mais democráticas, inovadoras e orientadas para o desenvolvimento humano. Ao promover a articulação entre formação docente, liderança democrática, metodologias ativas e trabalho em equipe, a supervisão contribui de maneira decisiva para a elevação da qualidade do ensino e para a formação de sujeitos críticos, autônomos e socialmente comprometidos.



Todavia, é preciso reconhecer que persistem desafios significativos no exercício da supervisão escolar, tais como a escassez de tempo e recursos, a resistência a mudanças e a complexidade do cenário educacional brasileiro. A superação desses entraves demanda o fortalecimento de políticas públicas que valorizem a educação, invistam na formação de profissionais qualificados e incentivem práticas de gestão escolar mais participativas e inclusivas. Só assim será possível construir uma escola verdadeiramente transformadora e socialmente relevante.



## REFERÊNCIAS

ALMADA, Cristiane Patrícia Barros; LEITE, Adriana Antero. O Papel do supervisor escolar e a continuidade da ação educativa. Anais do V CONEDU, Campina Grande/PB: Realize Editora, 2018. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO\\_EV117\\_MD1\\_SA2\\_ID6647\\_17092018211620.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA2_ID6647_17092018211620.pdf). Acesso em: 13 de jan. de 2025.

ALMEIDA, Jefferson Feitosa et. al. As Metodologias ativas e a educação no século XXI. Conexão Amazônica, n. 2, v. 03, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifac.edu.br/index.php/revistarca/article/view/29/51>. Acesso em: 10 de jan. de 2025.

AMADOR, Judenilson Teixeira. Concepções e modelos da formação continuada de professores: um estudo teórico. Revista Humanidades & Inovação, v. 6, n. 2, Palmas: Unitins, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/862>. Acesso em: 15 de jan. de 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, Martin W; AARTS, Bas. A Construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL (Ed.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2015.

BENETI, Marcelo. A Importância da formação continuada. Guarujá/SP: Editora Científica, 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/books/978-65-5360-047-8.pdf>. Acesso em: 15 de jan. de 2025.

BEZERRA, Gesiane Ferreira et. al. A Arte de montar equipes colaborativas. Anais do XVI Seminário de Pesquisa do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/1/6167/1/Equipes%20Colaborativas%28CCSA%29.pdf>. Acesso em: 15 de jan de 2025.

BRASIL. A Administração ou gestão da escola: concepções e escolas teóricas. In: Gestão da Educação Escolar – Cap. 1, p. 13 a 28. Brasília: Ministério da Educação – MEC/ UnB – Centro de Educação à Distância, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06gesteducesc.pdf>. Acesso em: 10 de jan. de 2025.

BRITO, Renato de Oliveira; SIVERES, Luiz. As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. Sophia, vol. 11, n.1, p. 9-20, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740751002.pdf>. Acesso em: 14 de jan. de 2025.

CAMPOS, Vanja Ramos V. de; ROLINDO, Adriano Caetano. Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa. Revista de Educação da PUC Campinas, n. 27, Campinas/SP: PUC, 2022. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reeducacao/article/view/5829>. Acesso em: 15 de jan de 2023.

COSTA, Maria Amélia da S.; BARBOSA, Paula Santos C. Implicações do processo avaliativo: instrumentos, benefícios e consequências na formação do educando. Anais do VI CONEDU, Campina Grande/PB: Editora Realize, 2019. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/ebooks/conedu/2019/ebook1/PROPOSTA\\_EV127\\_MD4\\_ID2557\\_01102019230417.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/ebooks/conedu/2019/ebook1/PROPOSTA_EV127_MD4_ID2557_01102019230417.pdf). Acesso em: 14 de jan. de 2025.



FREITAS, Alex Henrique N.; SILVA, Mirian do Prado T. A Gestão de conflitos no ambiente escolar: desafios e possibilidades. Ponta Grossa/PR: Atena Ed, 2023. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/a-gestao-de-conflitos-no-ambiente-escolar-desafios-e-possibilidades>. Acesso em 15 de jan. de 2025.

GADOTTI, M. Pedagogia da práxis. São Paulo: Cortez, 2013.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Fundamentos históricos e legais da gestão democrática. In: Gestão escolar democrática. Curitiba/PR: Secretaria de Educação do Estado do Paraná, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.educacao.pr.gov.br/pages/view.php?ref=55608>. Acesso em: 09 de jan. de 2025.

HAYDT, Regina Célia. Avaliação do processo ensino-aprendizagem. In: HAYDT, Regina Célia (Org.). Curso de avaliação em educação. São Paulo: Ática, 2011. Disponível em: <https://laracoutouv20162.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/curso-de-didatica-geral-regina-celia-c-haydt-1.pdf>. Acesso em: 15 de jan. de 2025.

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos, para quê? São Paulo: Cortez, 2013.

LOURENÇO, Leda Maria S. et. al. Histórico, conceito e importância da supervisão escolar. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/curriculum/article/view/62409>. Acesso em: 10 de jan. de 2025.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Fazer da escola um espaço de formação. São Paulo: Cortez, 2002.

MARCHETI, A P. C.; MAGRI, M. V.; PACHECO M. S. Diretrizes para a construção de instrumentos avaliativos com foco na aprendizagem. Anais do 1º Congresso RCI/EAD Internacional/ 15º Workshop NPT, Batatais/SP: Centro Universitário Claretiano, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328886509\\_DIRETRIZES\\_PARA\\_CONSTRUCAO\\_DE\\_INSTRUMENTOS\\_AVALIATIVOS\\_COM\\_FOCO\\_NA\\_APRENDIZAGEM](https://www.researchgate.net/publication/328886509_DIRETRIZES_PARA_CONSTRUCAO_DE_INSTRUMENTOS_AVALIATIVOS_COM_FOCO_NA_APRENDIZAGEM). Acesso em: 14 de jan. de 2025.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALCANTI, Cláudio José H.. Teorias da Aprendizagem. Brasília/Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil/UFRGS, 2011. Disponível em [https://www.ufrgs.br/sead/wp-content/uploads/2021/10/Teorias\\_de\\_Aprendizagem.pdf](https://www.ufrgs.br/sead/wp-content/uploads/2021/10/Teorias_de_Aprendizagem.pdf). Acesso em 09 de jan de 2025.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1999.  
QUEIROZ, Ana Patrícia Cavalcante de. Avaliação formativa: ferramenta significativa no processo de ensino e aprendizagem. Anais do VI CONEDU. Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/59424>. Acesso em: 10 de jan. de 2025.

SACRISTÁN, J. G. O professor e o currículo: uma perspectiva pós-crítica. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, Jacqueline Silva da et. al. Utilização de recursos tecnológicos na sala de aula: dificuldade ou facilidade para o professor? @rquivo Brasileiro de Educação - PUC Minas, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/arquivobrasileiroeducacao/article/view/20647>. 09 de jan. de 2025.

SILVA, Raiane Feliciano da. Liderança e comunicação: habilidades que transformam pessoas em equipes. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 22.952-22.960, abr. de 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/index.php/BRJD/article/download/45933/pdf>. Acesso em: 15 de jan. de 2025.



SILVA, Uvanderson. Políticas públicas e uso de evidências. In: OPEN KNOWLEDGE BRASIL. Análise de dados educacionais: aplicando evidências na gestão pública. São Paulo: Open Knowledge Brasil / Fundação Lemann, 2021. Disponível em: <https://escoladedados.org/wp-content/uploads/2022/01/Ebook-DadosEducacionais.pdf>. Acesso em: 14 de jan. de 2025.

TEIXEIRA, Antônia Feiteiro. O compromisso do supervisor escolar com a construção e operacionalização coletiva do projeto político pedagógico. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/17492>. Acesso em: 09 de jan. de 2025.

VARELA, Bartolomeu Lopes. Modelos e práticas de acompanhamento e supervisão do processo ensino-aprendizagem no âmbito da inspeção educativa. Cidade da Praia: Universidade de Cabo Verde, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/348339722\\_MODELOS\\_E\\_PRATICAS\\_DE\\_ACOMPAN\\_HAMENTO\\_E\\_SUPERVISAO\\_DO\\_PROCESSO\\_ENSINO-APRENDIZAGEM\\_NO\\_AMBITO\\_DA\\_INSPECAO\\_EDUCATIVA](https://www.researchgate.net/publication/348339722_MODELOS_E_PRATICAS_DE_ACOMPAN_HAMENTO_E_SUPERVISAO_DO_PROCESSO_ENSINO-APRENDIZAGEM_NO_AMBITO_DA_INSPECAO_EDUCATIVA). Acesso em: 14 de jan. de 2025.