

SUPERVISÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTRIBUIÇÕES PARA A QUALIDADE DO ENSINO

Andrea Maria Alves Pinto Gomes¹, Esleide de Cassia Rodrigues², Maria de Lourdes Pereira³, Patricia Bahia de Souza⁴, Priscila Cristiane Lopes Vieira⁵, Silvana Aparecida Soad Soares⁶

¹ Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil. (email andreamapg@gmail.com) ²Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil. ³ Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil, ⁴ Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil ⁵ Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil ⁶ Prefeitura Municipal de São Carlos, São Carlos, Brasil

Resumo: Este trabalho analisa como a desigualdade social influencia as oportunidades educacionais de crianças e jovens no Brasil. A pesquisa, de caráter bibliográfico e qualitativo, discute fatores socioeconômicos, familiares e culturais que interferem no desempenho escolar, além dos impactos da exclusão social na juventude. Também aborda a importância de políticas públicas e práticas inclusivas para a promoção da equidade educacional.

Palavras-chave: Desigualdade social. Oportunidades educacionais. Inclusão social. Educação. Juventude.

INTRODUÇÃO

A educação brasileira vem passando por constantes transformações sociais, culturais e pedagógicas, exigindo das instituições de ensino uma reorganização contínua de suas práticas educativas e administrativas. Nesse contexto, a supervisão escolar assume papel fundamental no desenvolvimento do trabalho docente, atuando como elemento articulador entre gestão, professores, alunos e comunidade. Sua função ultrapassa a antiga visão fiscalizadora e burocrática, passando a ocupar uma posição estratégica na construção de uma educação democrática, participativa e voltada para a excelência do ensino.

Como importante instrumento de mediação pedagógica, a supervisão escolar contribui diretamente para a organização do trabalho coletivo, para o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e para a efetivação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Segundo Libâneo (2002), o supervisor educacional é compreendido como um “agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor”, responsável por promover a integração entre os diversos segmentos da comunidade escolar. Dessa forma, esse profissional atua na construção de práticas mais reflexivas, reflexivas e inclusivas.

Historicamente, a supervisão escolar no Brasil passou por profundas transformações até alcançar o modelo contemporâneo, pautado na gestão democrática e na participação coletiva. Inicialmente vinculada à inspeção e à fiscalização do trabalho docente, a atividade foi, gradativamente, adquirindo caráter pedagógico e formativo, voltado ao desenvolvimento da qualidade educacional. Nesse sentido, Medina (2002) destaca que a ação supervisora transpôs diversas fases, migrando do controle estritamente administrativo para a compreensão da escola como espaço coletivo de construção do conhecimento.

A gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), fortaleceu a relevância do supervisor. Este profissional passou a desempenhar funções centrais relacionadas ao planejamento participativo, à formação continuada dos docentes, à avaliação institucional e à mediação das relações interpessoais no ambiente escolar. Assim, a atuação da supervisão tornou-se indispensável para a consolidação de ambientes educativos pautados no diálogo, na participação e na cooperação entre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Diante dessa realidade, delineia-se o seguinte problema de pesquisa: como a supervisão escolar contribui para a melhoria da prática pedagógica e para a qualidade da educação no contexto da gestão democrática?

A escolha do tema justifica-se pela relevância da supervisão no fortalecimento das práticas pedagógicas e na organização democrática da escola, especialmente em um cenário marcado por desafios de aprendizagem,

inclusão, formação docente e engajamento comunitário. Além disso, compreender a atuação do supervisor é essencial para refletir sobre os caminhos que possibilitam a construção de uma educação mais humanizada, crítica e transformadora.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da supervisão escolar no desenvolvimento da prática pedagógica e na organização do ambiente educacional. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Compreender a trajetória histórica da supervisão escolar no Brasil;
- Identificar as funções do supervisor na gestão democrática;
- Discutir a contribuição da supervisão para o processo de ensino-aprendizagem; e
- Analisar a relação entre supervisão escolar, Projeto Político-Pedagógico e avaliação institucional.

A metodologia utilizada nesta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos e produções acadêmicas correlatas. O estudo apoia-se em autores como Libâneo (2002), Medina (2002), Luckesi (2006), Veiga (1998), Ferreira (2007) e Saviani (1994), entre outros estudiosos que discutem a supervisão e a gestão democrática no cenário educacional.

Espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar as reflexões acerca da relevância da supervisão na promoção de uma educação de qualidade, destacando o papel do supervisor como agente mediador das práticas pedagógicas e articulador da gestão democrática no ambiente escolar.

CAPÍTULO 1 — EVOLUÇÃO HISTÓRICA E AS DIMENSÕES DA SUPERVISÃO ESCOLAR

A supervisão escolar constitui-se como um dos pilares fundamentais da organização pedagógica, desempenhando papel essencial na mediação das práticas educativas e na construção de um ensino de qualidade. Ao longo da

história da educação brasileira, a função supervisora passou por profundas transformações, desvinculando-se do caráter meramente fiscalizador e burocrático para assumir uma perspectiva pedagógica, democrática e participativa. Nesse contexto, compreender a evolução histórica dessa função torna-se indispensável para analisar sua relevância na organização do trabalho educativo e no fortalecimento da gestão democrática.

Historicamente, a origem da supervisão escolar no Brasil remonta ao período colonial, marcadamente com a chegada dos jesuítas e a instituição do *Ratio Studiorum*. Nesse período, a educação estava estritamente vinculada aos interesses da Coroa Portuguesa e da Igreja Católica, sendo caracterizada por práticas disciplinadoras e centralizadoras. A ação supervisora possuía uma função de controle e fiscalização das atividades docentes, visando garantir o cumprimento das normas e dos preceitos dogmáticos impostos pela sociedade da época.

Com o passar dos anos e diante das transformações políticas e econômicas, essa estrutura modificou-se. Segundo Medina (2002), a evolução da supervisão escolar no país ocorreu em momentos distintos: iniciou-se pela fase de inspeção e fiscalização do ensino; transitou, em meados do século XX (especialmente durante o período tecnicista dos anos 1970), para um modelo de orientação técnica e produtivista; e, mais recentemente, consolidou-se sob uma perspectiva crítica e democrática, comprometida com a emancipação e a melhoria do processo educativo. Dessa forma, a supervisão deixou de ser vista como um mecanismo de vigilância para tornar-se uma prática articuladora das ações pedagógicas no interior da escola.

Nesse novo panorama, o supervisor escolar passou a assumir responsabilidades relacionadas à organização do trabalho coletivo, ao acompanhamento pedagógico dos docentes e à construção de estratégias voltadas à melhoria da aprendizagem. Libâneo (2002) corrobora essa visão ao afirmar que o supervisor educacional é um “agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor”, demonstrando que sua função ultrapassa o

pragmatismo técnico, abrangendo a mediação das relações humanas e pedagógicas no ambiente escolar.

A ampliação das funções desse profissional ocorreu, principalmente, a partir da redemocratização do país e das discussões sobre a gestão participativa na educação. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) fortaleceram os princípios democráticos, atribuindo à escola o compromisso de desenvolver práticas fundamentadas no diálogo, na autonomia e na construção coletiva do conhecimento. Nesse cenário, o supervisor passou a desempenhar um papel estratégico de liderança e articulação entre professores, direção, alunos e comunidade.

De acordo com a literatura da área, a supervisão escolar contemporânea deve estar comprometida com a formação integral do educando e com a promoção da qualidade social da educação. Isso exige do profissional uma postura ética, crítica e reflexiva diante dos desafios do cotidiano escolar, envolvendo desde o planejamento curricular e a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) até o desenvolvimento de ações voltadas para a formação continuada dos professores.

Acerca do compromisso político e social dessa função, destaca-se o seguinte entendimento:

A Supervisão Educacional caracteriza-se como uma função comprometida com a educação, porque cumpre funções explícitas. É capaz de opção, percepção da realidade, como função política, reflexiva, crítica, consciente, assumida, inovadora, decisória, transformadora, libertadora, criativa em todas as direções. Situa-se nas questões e serviços da educação e sua ação extrapola os limites da escola para alcançar os aspectos estruturais e sistêmicos. (RH PORTAL, 2015).

A citação evidencia que o trabalho do supervisor ultrapassa os limites burocráticos e administrativos. Ao deixar de atuar como mero fiscalizador, o profissional colabora diretamente para a transformação da realidade educacional e para o aprimoramento do ambiente escolar.

Além disso, o supervisor possui uma importante função na mediação das relações humanas, contribuindo para o fortalecimento do trabalho cooperativo. A escola contemporânea exige sujeitos capazes de atuar de forma integrada, favorecendo um clima organizacional acolhedor. Para tanto, o supervisor precisa desenvolver competências ligadas à escuta ativa, empatia e resolução de conflitos, unificando a equipe em torno dos objetivos educacionais comuns.

No que se refere ao acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem, a atuação supervisora incide diretamente no planejamento das ações didáticas, na orientação metodológica aos professores e na análise dos resultados avaliativos. Essa intervenção é fundamental para identificar defasagens, propor novas práticas pedagógicas e garantir o direito à aprendizagem.

Sobre essa articulação contínua, Souza et al. (2017) ressaltam:

É possível perceber que o supervisor escolar deve desenvolver uma ação crítica, construtiva e participativa acerca do seu saber-fazer pedagógico, sempre trabalhando de forma articulada, lógica e coerente com todos os sujeitos que participam do espaço escolar. Todas as suas ações devem objetivar à qualidade do ensino, como à qualidade da aprendizagem. (SOUZA et al., 2017).

A partir dessa perspectiva, depreende-se que a supervisão escolar está intrinsecamente ligada ao compromisso com o sucesso escolar do aluno. O supervisor atua como o elo que integra os diferentes segmentos da comunidade escolar em favor de uma educação inclusiva.

Dessa maneira, compreender a trajetória histórica da supervisão escolar permite reconhecer sua relevância e complexidade no cenário atual. Sua atuação tornou-se indispensável para a organização do trabalho pedagógico, para a consolidação da gestão democrática e para a construção de práticas educativas comprometidas com a formação humana integral e com a transformação social.

CAPÍTULO 2- O PAPEL DA SUPERVISÃO ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática representa um avanço histórico no cenário educacional brasileiro, notadamente por salvaguardar a participação coletiva, o diálogo e a construção compartilhada das decisões. Nesse panorama, a supervisão escolar assume relevância ímpar, atuando como o elemento articulador entre direção, docentes, discentes, funcionários e comunidade. Sua função vincula-se diretamente à organização do trabalho pedagógico e ao fortalecimento de dinâmicas participativas no ambiente de ensino, concorrendo para a edificação de uma educação inclusiva e socialmente referenciada.

Durante décadas, as instituições de ensino foram marcadas por modelos autoritários e centralizadores, nos quais as deliberações emanavam exclusivamente da direção ou de órgãos superiores. Entretanto, com a redemocratização política do país e a promulgação da Constituição Federal de 1988, passou-se a exigir uma estrutura pautada na socialização do poder e na horizontalidade das relações escolares. Esse modelo foi consolidado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), convertendo-se em princípio basilar da escola pública.

Nesse novo ecossistema, o supervisor desvinculou-se das antigas funções estritamente técnicas e fiscalizadoras para adotar uma postura humanizada e reflexiva. Sua práxis passou a englobar a mediação das relações interpessoais, a coordenação do planejamento curricular, o acompanhamento do fazer docente e a abertura de canais dialógicos entre os diferentes segmentos comunitários, tornando-se peça-chave para a materialização da gestão participativa.

Segundo Libâneo (2002), o supervisor educacional atua como mediador das práticas pedagógicas, favorecendo o desenvolvimento do trabalho coletivo. Essa intervenção é indispensável, uma vez que a escola necessita de profissionais capazes de aproximar a teoria da prática cotidiana, instigando o engajamento dos sujeitos envolvidos no processo formativo.

Como a gestão democrática pressupõe autonomia e corresponsabilidade, a supervisão colabora para que a instituição desenvolva rotinas coletivas de planejamento, avaliação e tomada de decisões. O supervisor viabiliza momentos de reflexão pedagógica, reuniões de planejamento, conselhos de classe e debates sobre os desafios institucionais. Tais ações fortalecem o espírito de equipe e descentralizam a busca por soluções no cotidiano escolar.

A construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui uma das principais expressões dessa atuação conjunta. O PPP traduz a identidade da escola, explicitando seus valores, metas e propostas curriculares. Por exigir uma elaboração coletiva, o supervisor exerce o papel estratégico de organizar os espaços de discussão e incentivar a participação dos profissionais da educação.

Sobre essa atribuição, Almeida e Soares (2010) ponderam:

Cabe ao pedagogo, em sua ação supervisora, organizar os espaços e momentos em que o PPP possa ser discutido, tanto para sua elaboração, quanto para a avaliação contínua e o redimensionamento do trabalho realizado na escola com vistas à garantia da aprendizagem dos alunos. (ALMEIDA; SOARES, 2010).

A citação demonstra que o supervisor atua como um facilitador do processo democrático, impulsionando a autoria coletiva das ações pedagógicas. Ademais, evidencia que seu trabalho está teleologicamente voltado para a melhoria da aprendizagem e a organização da rotina escolar.

Outro aspecto relevante diz respeito à valorização do trabalho cooperativo. A escola contemporânea rejeita o isolamento docente, exigindo parcerias nas quais todos os profissionais participem ativamente do projeto educativo. Compete ao supervisor, portanto, estimular a cooperação mútua, a socialização de experiências bem-sucedidas e a autoavaliação crítica das metodologias aplicadas.

Essa atuação estende-se, organicamente, à formação continuada em serviço. Sob a égide da gestão democrática, o aperfeiçoamento docente deve ser permanente, oportunizando aos educadores a teorização de suas práticas.

O supervisor subsidia esse processo ao orientar os professores, coordenar grupos de estudos e acompanhar o desenvolvimento das atividades didáticas.

Paralelamente, o supervisor desempenha uma função mediadora na gestão de conflitos e na promoção de um clima organizacional saudável. Sendo a escola um espaço plural, composto por sujeitos com bagagens e opiniões diversas, as tensões são inevitáveis. Diante disso, o profissional deve agir com ética, equanimidade e escuta ativa, transformando o conflito em oportunidade de aprendizado e convivência democrática.

A autonomia escolar configura outro pilar desse modelo de gestão. Longe de significar independência isolada, a autonomia representa a capacidade de a escola responder pedagogicamente às suas especificidades locais. O supervisor contribui para que as decisões reflitam a identidade da comunidade, salvaguardando a pluralidade de vozes.

No que tange à conquista progressiva dessa autonomia, Sousa e Corrêa (2002) esclarecem:

A autonomia da escola precisa ser construída e não decretada, o que pressupõe também a autonomia dos sujeitos que a constroem. Assim, a autonomia ao ser construída não se esgota em decretos, mas avança a partir das aberturas que a legislação apresenta, consolidando-se nas práticas cotidianas que a escola gera. (SOUSA; CORRÊA, 2002).

Sob essa ótica, depreende-se que a democratização escolar é um processo processual e cotidiano. O supervisor assume centralidade nesse movimento ao capitanear o diálogo e estruturar os mecanismos de participação popular na escola.

Por fim, a supervisão desempenha papel proeminente na avaliação institucional. Ao acompanhar os indicadores de aprendizagem, o supervisor ajuda o corpo docente a interpretar os dados e a traçar planos de intervenção pedagógica que elevem a qualidade do ensino, identificando vulnerabilidades e potencializando os acertos da escola.

Em suma, a supervisão escolar na gestão democrática caracteriza-se como uma práxis política e pedagógica comprometida com a emancipação social. Ao cruzar as fronteiras meramente administrativas, o supervisor consolida-se como o articulador das relações escolares, viabilizando uma escola humana, equitativa e focada no desenvolvimento integral dos estudantes.

CAPÍTULO 3 — A SUPERVISÃO ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A QUALIDADE DO ENSINO

A busca pela qualidade do ensino tornou-se uma das principais preocupações da educação contemporânea, especialmente diante dos desafios relacionados à aprendizagem, inclusão, formação docente e desenvolvimento das práticas pedagógicas. Nesse contexto, a supervisão escolar desempenha papel fundamental ao contribuir para a organização do trabalho pedagógico, para o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e para a construção de estratégias que favoreçam o desenvolvimento educacional. Assim, o supervisor escolar consolida-se como importante agente mediador na promoção de uma educação democrática, reflexiva e comprometida com a formação integral dos estudantes.

A qualidade do ensino não depende apenas da atuação individual do professor em sala de aula, mas também do trabalho coletivo desenvolvido por toda a equipe escolar. A supervisão escolar participa diretamente desse processo ao articular ações pedagógicas, promover momentos de formação continuada e acompanhar as práticas educativas desenvolvidas na instituição. Dessa maneira, o supervisor atua como facilitador da aprendizagem, auxiliando os docentes na reflexão sobre suas metodologias, estratégias e formas de avaliação.

Ao longo dos anos, a supervisão escolar deixou de possuir caráter meramente fiscalizador para assumir função pedagógica e formativa. Atualmente, espera-se que o supervisor seja um profissional capaz de compreender as necessidades da escola, identificar dificuldades de aprendizagem e propor intervenções pedagógicas adequadas à realidade dos

alunos. Sua atuação exige sensibilidade, diálogo, planejamento e capacidade de trabalhar coletivamente em favor da melhoria da qualidade educacional.

Nesse sentido, o supervisor escolar participa ativamente da construção e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP), documento que orienta as práticas educativas da escola. O PPP deve refletir os objetivos, metas e princípios da instituição, sendo elaborado de forma democrática e participativa. Cabe ao supervisor organizar momentos de estudo, discussão e planejamento coletivo, garantindo que o projeto pedagógico esteja alinhado às necessidades da comunidade escolar e às demandas sociais contemporâneas.

Além disso, a supervisão escolar exerce importante função na organização do planejamento pedagógico. O planejamento constitui instrumento essencial para a qualidade do ensino, pois possibilita ao professor definir objetivos, conteúdos, metodologias e formas de avaliação. O supervisor acompanha esse processo, oferecendo orientação pedagógica e auxiliando os docentes na construção de práticas educativas mais significativas e eficientes.

Outro aspecto relevante refere-se à formação continuada dos professores. A escola contemporânea exige profissionais em constante processo de atualização, capazes de enfrentar os desafios educacionais e adaptar suas práticas às transformações sociais e tecnológicas. Nesse cenário, o supervisor escolar torna-se responsável por promover momentos de estudo, reflexão e aperfeiçoamento profissional, fortalecendo o desenvolvimento pedagógico da equipe docente.

Sobre essa questão, destaca-se a seguinte reflexão:

“O supervisor de hoje sabe que precisa ser um constante pesquisador e com isso poderá contribuir para o trabalho docente, pois essa equipe conta com sua orientação e apoio. A supervisão escolar deve adaptar-se às condições do ambiente escolar em que opera. Devem levar em consideração as ocasiões de cada escola, as capacidades dos professores, suas atitudes e orientações que se procura oferecer-lhes, para que haja sempre o aperfeiçoamento dos profissionais.” (MARQUES; MARQUES; BONFIM, 2019).

A citação evidencia que a atuação do supervisor escolar está diretamente relacionada ao desenvolvimento profissional dos professores e à melhoria das práticas pedagógicas. O supervisor não atua apenas como orientador técnico, mas como parceiro no processo educativo, contribuindo para a construção de um ambiente escolar mais colaborativo e reflexivo.

A avaliação da aprendizagem também constitui importante elemento da atuação supervisora. O supervisor escolar participa da organização dos processos avaliativos, auxiliando os professores na definição de critérios, instrumentos e metodologias de avaliação. Atualmente, a avaliação deve possuir caráter diagnóstico e formativo, contribuindo para identificar dificuldades, orientar intervenções pedagógicas e favorecer o desenvolvimento do aluno.

Nesse contexto, a supervisão escolar busca romper com práticas avaliativas classificatórias e excludentes, defendendo processos mais democráticos e inclusivos. O supervisor atua estimulando a reflexão sobre os resultados da aprendizagem e promovendo estratégias de recuperação e acompanhamento pedagógico dos estudantes que apresentam dificuldades escolares.

A respeito da avaliação da aprendizagem, destaca-se a seguinte citação:

“A avaliação da aprendizagem deixa de ser entendida como o final do processo de ensino-aprendizagem e passa a ser compreendida como elemento inerente ao próprio processo, referindo-se ao aprender e ao ensinar. Nessa direção, a avaliação da aprendizagem é parte de um processo mais amplo de avaliação escolar-institucional.” (LUCKESI, 2006).

Essa perspectiva demonstra que a avaliação deve ser compreendida como instrumento de transformação das práticas pedagógicas e não apenas como mecanismo de classificação dos alunos. O supervisor escolar possui papel essencial nesse processo ao promover reflexões coletivas sobre os resultados obtidos e ao contribuir para a reorganização das ações educativas.

Outro fator importante relacionado à qualidade do ensino refere-se ao clima organizacional da escola. O supervisor escolar participa da construção de

um ambiente educativo pautado no diálogo, na cooperação e no respeito às diferenças. Sua atuação favorece a mediação de conflitos, o fortalecimento das relações interpessoais e a valorização do trabalho coletivo, elementos fundamentais para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais humanizadas.

Além disso, a supervisão escolar contribui para a inclusão educacional, buscando garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade. O supervisor acompanha o desenvolvimento dos estudantes, orienta os professores na adaptação de metodologias e participa da construção de estratégias pedagógicas inclusivas. Dessa forma, sua atuação torna-se indispensável para o fortalecimento de uma escola democrática e comprometida com a diversidade.

A supervisão escolar também participa da análise dos indicadores educacionais, como índices de aprendizagem, evasão escolar, repetência e desempenho institucional. Esses dados auxiliam na elaboração de estratégias pedagógicas e permitem à escola refletir sobre suas práticas e resultados. O supervisor atua organizando informações, promovendo reuniões pedagógicas e incentivando a participação coletiva na busca pela melhoria do ensino.

Dessa maneira, percebe-se que a supervisão escolar está diretamente vinculada à qualidade da educação. Sua atuação envolve planejamento, acompanhamento pedagógico, formação docente, avaliação institucional, mediação de conflitos e fortalecimento da gestão democrática. O supervisor escolar torna-se, portanto, um profissional indispensável para a organização do trabalho educativo e para a construção de práticas pedagógicas comprometidas com a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.

Conclui-se, assim, que a supervisão escolar possui papel essencial na promoção da qualidade do ensino, atuando como articuladora das ações pedagógicas e mediadora das relações escolares. Sua contribuição ultrapassa os aspectos administrativos, assumindo compromisso com a formação humana, com a transformação social e com a construção de uma educação democrática, participativa e inclusiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou compreender a relevância da supervisão escolar sob a égide da gestão democrática, bem como sua contribuição para a qualidade social do ensino. Ao longo do estudo, verificou-se que a atuação do supervisor transcende as atribuições meramente administrativas e fiscalizadoras, assumindo um caráter marcadamente pedagógico, articulador e mediador das práticas desenvolvidas no cotidiano institucional.

A reconstituição da trajetória histórica dessa função demonstrou que ela passou por profundas transformações ao longo do tempo, acompanhando as mudanças sociais, políticas e econômicas da sociedade brasileira. Inicialmente atrelada ao controle e à inspeção do trabalho docente, a supervisão escolar evoluiu para uma práxis fundamentada na participação coletiva, no diálogo horizontal e na coautoria das ações pedagógicas.

Nesse sentido, ficou evidente que o supervisor desempenha papel basilar na organização do trabalho docente, na formação continuada em serviço, no acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e na estruturação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Sua intervenção favorece a convergência entre os diferentes segmentos da comunidade, fortalecendo o trabalho coletivo e concorrendo para a edificação de um ambiente educativo participativo, inclusivo e humanizado.

A pesquisa também evidenciou que a gestão democrática não se materializa por decreto, dependendo da participação efetiva de todos os sujeitos que compõem a escola. O supervisor, nesse cenário, atua como o mediador das relações interpessoais e o catalisador das reflexões pedagógicas, garantindo espaços reais de debate e de tomada de decisões coletivas. Dessa forma, sua atuação mostra-se indispensável para a consolidação de experiências formativas comprometidas com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Outro aspecto proeminente identificado no decorrer do estudo refere-se ao impacto direto da supervisão no sucesso escolar dos discentes. Ao participar ativamente do planejamento curricular, da organização dos processos

avaliativos e da análise dos indicadores educacionais, o supervisor subsidia o corpo docente na construção de metodologias mais eficientes e alinhadas às necessidades dos alunos. Além disso, essa atuação permite diagnosticar defasagens de aprendizagem em tempo hábil, fomentando estratégias de inclusão e equidade.

Conclui-se, portanto, que a supervisão escolar é peça-chave na engenharia de uma educação democrática, atuando como o elo entre gestão, professores, discentes e comunidade. Sua contribuição vincula-se umbilicalmente à promoção de práticas reflexivas, ao fortalecimento do associativismo docente e à construção de uma escola pública humana, crítica e transformadora.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para adensar as reflexões acerca da relevância do supervisor no cenário educacional contemporâneo, sinalizando para a urgência de sua valorização profissional e do robustecimento das instâncias democráticas nas instituições de ensino. A supervisão, quando exercida de maneira ética, dialógica e comprometida com o direito à aprendizagem, consolida-se como um instrumento fundamental de transformação da realidade educacional e social.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Claudia Mara; SOARES, Kátia Cristina Dambiski. *Pedagogo escolar: as funções supervisora e orientadora*. Curitiba: Ibpx, 2010.
- BARTNIK, Helena Leomir de Souza. *Gestão educacional*. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Parâmetros Curriculares Nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais*. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- CRUZ, Carlos Henrique Carrilho. Articulação do plano geral com os planos da sala de aula. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 24, n. 96, p. 65-74, jul./set. 1995.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Supervisão educacional: uma reflexão crítica*. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez, 2006.
- MARQUES, Dulcilene Gonçalves; MARQUES, Marlene Gonçalves; BONFIM, Rosa Jussara de. O papel do supervisor na gestão escolar. In: SIMPÓSIO DE TCC DAS FACULDADES FINOM E TECSOMA, 1., 2019. *Anais [...]* Paracatu: FINOM, 2019. p. 1570-1584.
- MEDINA, Antonia da Silva. *Supervisão escolar: da ação exercida à ação repensada*. Porto Alegre: AGE, 2002.
- PARO, Vitor Henrique. *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. São Paulo: Cortez, 2008.
- PEREIRA, Sueli Menezes; FURTADO, Alessandra Silva; BECKER, Ana Amélia. Gestão democrática e o desafio da construção da participação coletiva. *Linhas Críticas*, Brasília, v. 10, n. 18, p. 15-32, 2004.
- PIMENTA, Selma Garrido. Questões sobre a organização do trabalho na escola. *Ideias*, São Paulo, v. 16, p. 78-83, 1993.
- SAVIANI, Dermeval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 151-166.
- SOUSA, José Vieira de; CORRÊA, Juliane Vieira. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 47-70.
- URBANETZ, Sandra Terezinha; SILVA, Simone Zampier da. *Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas*. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad, 1995.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998.