



T

## Entre Docência e Gestão: Supervisão e Desenvolvimento Docente

*Between Teaching and Management: School Supervision and Teacher Development*

Thiago Cosin

Mestrado em Educação, Universidade Estadual Paulista

Docente, Secretaria da Educação, Americana, SP, Brasil

 [cosin.tc@gmail.com](mailto:cosin.tc@gmail.com)  <https://orcid.org/0009-0006-6612-3566>



< volume 4 • número 9 (2026) >



### COMO CITAR

Cosin, T. (2026). Entre Docência e Gestão: Supervisão e Desenvolvimento Docente. *Revista Interdisciplinar em Estudos de Linguagem*, 4(9), 136-148. <https://doi.org/10.67204/riel.v4i9.3051>

R

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira a formação em inspeção e supervisão escolar contribui para o desenvolvimento profissional docente, especialmente quanto à incorporação de práticas de gestão pedagógica no cotidiano da sala de aula. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza teórico-analítica, articulada à reflexão sistematizada da prática docente do autor, desenvolvida na Educação Básica. Do ponto de vista teórico, fundamenta-se em autores clássicos e contemporâneos que discutem supervisão escolar, gestão democrática e formação docente, como Libâneo, Luckesi, Paro, Freire e Ghedin, além de estudos recentes sobre formação continuada e inovação pedagógica. Os resultados evidenciam que a formação em supervisão escolar contribui para a ampliação do papel do professor, promovendo atuação mais reflexiva, analítica e intencional. Observa-se a incorporação de práticas relacionadas ao uso de dados educacionais, acompanhamento sistemático da aprendizagem, planejamento estratégico e intervenções pedagógicas direcionadas. Tais práticas evidenciam uma atuação docente ampliada, na qual o professor assume funções relacionadas à gestão pedagógica, mesmo sem ocupar cargos formais. Conclui-se que os conhecimentos da supervisão escolar devem ser apropriados como instrumentos de qualificação da prática docente, fortalecendo a autonomia profissional e contribuindo para a melhoria do ensino.



**Palavras-chave:** Supervisão Escolar, Prática Docente, Gestão Pedagógica, Formação Continuada.

A

## ABSTRACT

This article aims to analyze how training in school inspection and supervision contributes to teachers' professional development, especially regarding the incorporation of pedagogical management practices into classroom routines. The study adopts a qualitative approach of a theoretical-analytical nature, articulated with a systematic reflection on the author's teaching practice developed in Basic Education. From a theoretical perspective, it is grounded in classical and contemporary authors who discuss school supervision, democratic management, and teacher education, such as Libâneo, Luckesi, Paro, Freire, and Ghedin, as well as recent studies on continuing education and pedagogical innovation. The results show that training in school supervision contributes to the expansion of the teacher's role, promoting a more reflective, analytical, and intentional practice. It highlights the incorporation of practices related to the use of educational data, systematic monitoring of learning, strategic planning, and targeted pedagogical interventions. These practices reveal an expanded teaching role, in which teachers assume functions related to pedagogical management, even without formally holding management positions. It is concluded that knowledge from school supervision should be appropriated as a means of improving teaching practice, strengthening professional autonomy, and enhancing the quality of education.



**Keywords:** School Supervision, Teaching Practice, Pedagogical Management, Continuing Education.

## Introdução

A educação básica brasileira tem enfrentado desafios significativos relacionados à aprendizagem dos estudantes, à organização do trabalho pedagógico e à necessidade de práticas mais eficazes no cotidiano escolar. Nesse cenário, amplia-se a compreensão de que o processo educativo não se limita à atuação isolada do professor em sala de aula, mas envolve dimensões articuladas, como planejamento, avaliação, gestão e supervisão pedagógica (Libâneo, 2021).

Historicamente, a supervisão escolar esteve associada a práticas de controle e fiscalização. No entanto, estudos recentes apontam para uma ressignificação desse papel, destacando sua função formativa, mediadora e articuladora das práticas pedagógicas (Rosário, 2025). Essa mudança de perspectiva aproxima a supervisão das demandas contemporâneas da educação, especialmente no que se refere à melhoria da aprendizagem dos estudantes (Vieira e Bussoloti, 2018).

Paralelamente, a gestão democrática consolida-se como princípio fundamental da educação, baseada na participação ativa dos sujeitos escolares e na construção coletiva das decisões pedagógicas (Paro, 2012; Da Silva et al., 2025). Apesar disso, ainda existem desafios na efetivação dessas práticas, evidenciando tensões entre o discurso teórico e a realidade escolar (Rodrigues e Jacomini, 2023).

Além das transformações no campo da supervisão, estudos recentes evidenciam que a formação continuada tem papel decisivo na qualificação da prática docente, especialmente quando articulada às demandas reais da sala de aula. Nesse sentido, a formação não se limita à aquisição de novos conteúdos, mas envolve a reflexão crítica sobre a prática e a construção de novos modos de ensinar (Trebien et al., 2020).

Nesse contexto, destaca-se a relevância da formação continuada como elemento central para a ampliação da atuação docente, especialmente quando voltada para áreas tradicionalmente associadas à gestão escolar, como a inspeção e a supervisão. Ainda que o professor não ocupe formalmente cargos de gestão, a apropriação desses conhecimentos possibilita a incorporação de práticas mais reflexivas, analíticas e intencionais em sua atuação.

A experiência profissional do autor, desenvolvida na Educação Básica, evidencia esse movimento, na medida em que práticas como o acompanhamento sistemático da aprendizagem, a análise de dados educacionais e a implementação de intervenções pedagógicas passam a integrar o cotidiano docente, aproximando-o de uma atuação com características de gestão pedagógica.

Nesse sentido, a formação em inspeção e supervisão escolar também pode ser compreendida como um elemento de fortalecimento da atuação docente em uma perspectiva crítica e emancipatória, na medida em que amplia a capacidade do professor de compreender as relações pedagógicas para além do conteúdo, considerando os contextos sociais, institucionais e formativos nos quais está inserido. Ao desenvolver práticas mais reflexivas e fundamentadas, o professor passa a atuar não apenas como mediador do conhecimento, mas

como sujeito ativo na transformação das condições de ensino e aprendizagem, contribuindo para uma educação mais consciente, participativa e socialmente comprometida.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar de que maneira a formação em inspeção e supervisão escolar contribui para o desenvolvimento profissional docente, especialmente no que se refere à incorporação de práticas de gestão pedagógica no cotidiano da sala de aula.

## Referencial Teórico

### **Supervisão Escolar: Fundamentos, Transformações e Perspectivas contemporâneas**

A supervisão escolar, enquanto campo de atuação e de estudo na educação, apresenta uma trajetória historicamente marcada por tensões entre controle e formação. Em sua configuração inicial, esteve associada a práticas de fiscalização, inspeção e verificação do cumprimento de normas institucionais, assumindo um caráter essencialmente burocrático e hierarquizado (Libâneo, 2021). Tal concepção reforçava uma lógica verticalizada, na qual o supervisor ocupava posição de autoridade sobre o trabalho docente, limitando o potencial formativo dessa função.

No entanto, as transformações sociais e educacionais das últimas décadas impulsionaram um movimento de resignificação da supervisão escolar, deslocando-a de uma perspectiva de controle para uma abordagem formativa, reflexiva e colaborativa. Nesse sentido, a supervisão passa a ser compreendida como um processo de mediação pedagógica, voltado à melhoria da qualidade do ensino e à promoção do desenvolvimento profissional docente (Rosário, 2025).

Essa mudança de paradigma não ocorre de forma linear ou homogênea. Conforme apontam Rodrigues e Jacomini (2023), ainda persistem, no cotidiano das instituições escolares, práticas que reproduzem modelos tradicionais de supervisão, evidenciando uma tensão entre concepções teóricas mais avançadas e práticas institucionais ainda marcadas pela burocratização. Tal cenário revela a complexidade do campo e a necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel da supervisão no contexto contemporâneo.

Ao mesmo tempo, estudos recentes indicam que a supervisão pedagógica, quando orientada por uma perspectiva formativa, contribui significativamente para a melhoria das práticas docentes, especialmente ao promover processos de reflexão sobre o ensino, análise de resultados e construção coletiva de estratégias pedagógicas (Vieira e Bussoloti, 2018). Nesse contexto, a supervisão deixa de ser um instrumento de controle para se constituir como espaço de diálogo, escuta e construção compartilhada do conhecimento pedagógico.

Para Libâneo (2021), a organização do trabalho pedagógico constitui um elemento central na qualidade da educação, sendo a supervisão um dos mecanismos que possibilitam essa organização. Ao articular planejamento, acompanhamento e avaliação, a supervisão contribui para a construção de práticas mais intencionais e coerentes com os objetivos educacionais.

Assim, a supervisão escolar contemporânea configura-se como um processo dinâmico e complexo, que envolve não apenas a análise do trabalho docente, mas também a construção de condições para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais eficazes, reflexivas e contextualizadas.

Nessa perspectiva, a atuação do supervisor escolar, quando pautada no diálogo e na colaboração, contribui para a construção de práticas pedagógicas mais significativas, aproximando-se de uma função formativa e não apenas fiscalizadora. A interação entre supervisor e professor, baseada na troca de experiências e na reflexão conjunta, configura-se como elemento central para o desenvolvimento profissional docente (Carlos e Lodi, 2012).

### **Gestão Democrática: Entre o Discurso e a Prática**

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação brasileira, sendo prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) (Brasil, 1996). Para Paro (2010), a democratização da gestão escolar não se limita à participação formal dos sujeitos, mas envolve a construção de relações efetivamente democráticas no interior da escola, baseadas no diálogo, na corresponsabilidade e na tomada coletiva de decisões.

Além disso, a participação do professor nos processos de gestão escolar evidencia sua dimensão política enquanto sujeito educativo. A atuação docente, nesse contexto, não se restringe à sala de aula, mas envolve também a participação nas decisões pedagógicas e institucionais, reforçando a necessidade de uma formação que contemple aspectos relacionados à autonomia e à atuação crítica (Pereira e Batista, 2016).

Nessa perspectiva, a gestão democrática deve ser compreendida como prática social e política, que pressupõe a participação ativa dos diferentes atores escolares, professores, estudantes, gestores e comunidade, na construção do projeto educativo. Tal concepção rompe com modelos centralizadores e autoritários, propondo uma escola mais inclusiva, participativa e comprometida com a formação integral dos estudantes (Freire, 1996).

Entretanto, apesar dos avanços teóricos e legais, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. Estudos recentes apontam que, em muitos contextos escolares, a participação dos sujeitos ocorre de forma limitada ou simbólica, mantendo-se estruturas hierárquicas que dificultam a construção de processos realmente democráticos (Da Silva et al., 2025). Essa contradição evidencia a necessidade de repensar as práticas de gestão, considerando as especificidades de cada contexto e as relações de poder presentes no ambiente escolar.

Nesse cenário, a supervisão escolar assume papel estratégico na promoção da gestão democrática, ao favorecer espaços de diálogo, incentivar a participação docente e contribuir para a construção de práticas pedagógicas mais colaborativas. Ao atuar como mediadora entre gestão e prática pedagógica, a supervisão pode contribuir para a superação de modelos autoritários e para o fortalecimento de uma cultura escolar baseada na participação e na reflexão coletiva.

## **O Professor como Agente de Gestão Pedagógica: Uma Perspectiva em Construção**

A complexidade do contexto educacional contemporâneo tem exigido uma ampliação significativa do papel do professor, que passa a assumir funções que extrapolam a mediação de conteúdos. Nesse sentido, a prática docente incorpora dimensões relacionadas ao planejamento, à avaliação, ao acompanhamento da aprendizagem e à tomada de decisões pedagógicas, aproximando-se das funções tradicionalmente atribuídas à gestão escolar (Libâneo, 2021).

A ampliação do papel docente também está diretamente relacionada aos processos de formação continuada, que contribuem para o desenvolvimento de práticas mais reflexivas e fundamentadas. Nesse sentido, a formação docente deve ser compreendida como um processo permanente, no qual o professor constrói e reconstrói seus saberes a partir da análise de sua própria prática (Trebien et al., 2020).

Essa ampliação do papel docente pode ser compreendida a partir da perspectiva do professor reflexivo, que investiga sua prática, analisa seus resultados e toma decisões fundamentadas em evidências (Ghedin, 2012; Libâneo, 2012; Pimenta, 2012; Sacristán, 2012). Nessa concepção, o professor deixa de ser um executor de currículos previamente definidos e passa a atuar como sujeito ativo na construção do processo educativo.

A avaliação da aprendizagem, nesse contexto, assume papel central. Para Luckesi (2002), a avaliação deve ser compreendida como instrumento de diagnóstico e intervenção, orientando a tomada de decisões pedagógicas. Ao utilizar a avaliação de forma formativa, o professor passa a atuar de maneira mais estratégica, contribuindo para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Além disso, a incorporação de práticas baseadas em dados educacionais reforça essa dimensão de gestão pedagógica, na medida em que permite ao professor identificar dificuldades, planejar intervenções e acompanhar o desenvolvimento dos estudantes de forma mais sistemática. Tal abordagem evidencia uma atuação docente que articula teoria e prática, aproximando-se das funções da supervisão escolar.

No âmbito da prática, observa-se que a organização intencional do ensino, por meio da elaboração de sequências didáticas, atividades contextualizadas e estratégias diferenciadas, constitui um elemento fundamental dessa atuação ampliada. A construção de propostas pedagógicas que consideram as necessidades dos estudantes e promovem o engajamento no processo de aprendizagem demonstra uma postura docente pautada na reflexão e na intencionalidade.

Ademais, experiências desenvolvidas na Educação Básica evidenciam que o acompanhamento sistemático da aprendizagem, aliado à implementação de intervenções pedagógicas direcionadas, contribui significativamente para o avanço dos estudantes. Tais práticas aproximam o professor de uma atuação que pode ser compreendida como gestão pedagógica, na medida em que envolve análise, planejamento, execução e avaliação de forma articulada.

Nesse contexto, a integração entre gestão, formação docente e prática pedagógica evidencia que a atuação do professor não pode ser dissociada das dimensões institucionais da escola. A gestão escolar, ao atuar como mediadora desses processos, contribui para o desenvolvimento de práticas inovadoras e para a consolidação de uma cultura pedagógica mais colaborativa (Costa et al., 2025).

Nesse sentido, compreender o professor como agente de gestão pedagógica implica reconhecer sua capacidade de produzir conhecimento a partir da prática, tomar decisões fundamentadas e atuar de forma intencional no processo educativo. Essa perspectiva contribui para a valorização da docência e para o fortalecimento de uma atuação mais crítica, reflexiva e comprometida com a aprendizagem dos estudantes.

### **Formação Docente e Desenvolvimento Profissional: Interfaces com a Supervisão Escolar**

A formação docente, no contexto contemporâneo, tem sido compreendida como um processo contínuo, reflexivo e diretamente articulado à prática pedagógica. Nesse sentido, a formação continuada não se limita à aquisição de novos conhecimentos, mas envolve a transformação das ações docentes a partir da reflexão crítica sobre o próprio fazer pedagógico (Trebien et al., 2020).

De acordo com estudos recentes, a formação continuada contribui significativamente para a melhoria dos processos didáticos, ao possibilitar a articulação entre teoria e prática, favorecendo a construção de saberes docentes contextualizados e significativos (Trebien et al., 2020). Essa perspectiva reforça a necessidade de compreender a formação como um processo situado, vinculado às demandas reais da escola e da sala de aula.

Nesse cenário, a gestão escolar assume papel estratégico, atuando como mediadora entre as políticas educacionais, as práticas pedagógicas e o desenvolvimento profissional dos professores (Costa et al., 2025). Ao promover condições institucionais favoráveis, como espaços de diálogo, colaboração e reflexão, a gestão contribui diretamente para a consolidação de práticas inovadoras e para o fortalecimento da autonomia docente.

Além disso, a literatura evidencia que a inovação pedagógica não se restringe ao uso de tecnologias, mas envolve mudanças culturais e metodológicas que exigem o engajamento coletivo da comunidade escolar, especialmente no que se refere à formação contínua dos professores (Costa et al., 2025). Nesse sentido, a atuação da gestão escolar como articuladora de processos formativos torna-se essencial para a construção de uma cultura institucional voltada à aprendizagem e à inovação.

A formação docente também apresenta uma dimensão política, uma vez que o professor atua como sujeito participante dos processos de gestão e tomada de decisão no contexto escolar. Assim, a participação na gestão democrática constitui parte integrante do trabalho docente, exigindo uma formação que contemple aspectos relacionados à cidadania, à autonomia e à atuação crítica (Pereira e Batista, 2016).

Nesse contexto, a supervisão escolar deixa de ser compreendida como uma prática fiscalizadora e passa a assumir uma função formativa, baseada no diálogo, na orientação pedagógica e na construção coletiva do conhecimento. A interação entre supervisor e professor, pautada na troca de experiências e na reflexão conjunta, contribui para o desenvolvimento profissional docente e para a melhoria das práticas educativas (Carlos e Lodi, 2012).

Dessa forma, a formação em inspeção e supervisão escolar pode ser compreendida como um elemento potencializador da prática docente, ao ampliar a capacidade de análise, reflexão e intervenção do professor em seu contexto de atuação. Ao incorporar conhecimentos relacionados à gestão e à organização do trabalho pedagógico, o docente fortalece sua autonomia e sua atuação como agente ativo no processo educativo.

### **Metodologia**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza teórico-analítica, articulada à análise reflexiva da prática docente do autor. Tal abordagem fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos educacionais não podem ser reduzidos a variáveis isoladas, exigindo uma análise interpretativa que considere a complexidade das relações pedagógicas, institucionais e formativas que permeiam o contexto escolar (Gil, 2019).

Do ponto de vista epistemológico, a investigação ancora-se na perspectiva da pesquisa interpretativa em educação, na qual o conhecimento é construído a partir da interação entre teoria e prática, valorizando a experiência profissional como espaço legítimo de produção de saberes (Ghedin, 2012; Libâneo, 2012; Pimenta, 2012; Sacristán, 2012). Nesse sentido, a prática docente não é compreendida como mera aplicação de teorias previamente estabelecidas, mas como campo de problematização, análise e construção de conhecimento pedagógico.

A pesquisa também dialoga com os pressupostos do autoestudo docente, abordagem que tem ganhado relevância no campo da formação de professores, especialmente por reconhecer o professor como sujeito pesquisador de sua própria prática. Essa perspectiva permite que o docente analise criticamente suas ações, identifique padrões, reflita sobre suas decisões pedagógicas e produza conhecimentos a partir de sua experiência profissional (Ghedin, 2012; Libâneo, 2012; Pimenta, 2012; Sacristán, 2012).

No que se refere aos procedimentos metodológicos, o estudo foi desenvolvido em duas etapas complementares. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica, com base em autores clássicos e contemporâneos que discutem a supervisão escolar, a gestão democrática e a prática docente, tais como Libâneo (2021), Luckesi (2002), Paro (2012) e Freire (1996), além de estudos recentes que abordam a resignificação da supervisão e suas implicações no contexto educacional atual (Rosário, 2025; Vieira; Bussoloti, 2018; Da Silva et al., 2025; Rodrigues; Jacomini, 2023).

A segunda etapa envolveu a análise reflexiva da prática profissional do autor, desenvolvida no contexto da Educação Básica, com foco nos anos finais do Ensino Fundamental. Foram considerados como corpus de análise diferentes elementos do trabalho

docente, tais como: planejamento pedagógico, instrumentos de avaliação, registros de acompanhamento da aprendizagem, estratégias de intervenção pedagógica e organização de sequências didáticas.

A seleção desses elementos fundamenta-se na compreensão de que tais práticas constituem dimensões centrais da atuação docente e permitem evidenciar a incorporação de princípios relacionados à supervisão e à gestão pedagógica no cotidiano da sala de aula. Dessa forma, o corpus não se limita a dados empíricos tradicionais, mas inclui registros da prática docente que refletem processos de tomada de decisão, análise pedagógica e reorganização do ensino.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem interpretativa, orientada pela técnica de análise temática, que permitiu identificar categorias emergentes relacionadas à ampliação do papel docente a partir da formação em inspeção e supervisão escolar. Entre as categorias identificadas, destacam-se: (i) uso de dados educacionais na tomada de decisão pedagógica; (ii) planejamento e reorganização das práticas de ensino; (iii) implementação de intervenções pedagógicas direcionadas; e (iv) atuação docente com características de gestão pedagógica.

Essas categorias foram analisadas à luz dos referenciais teóricos adotados, buscando estabelecer um diálogo entre os conceitos discutidos na literatura e as evidências provenientes da prática docente. Tal articulação possibilitou compreender de que maneira os conhecimentos adquiridos na formação em inspeção e supervisão escolar contribuem para a ressignificação da atuação docente, ampliando sua dimensão pedagógica e aproximando-a de funções tradicionalmente associadas à gestão escolar.

Adicionalmente, a pesquisa considera os princípios éticos que orientam a produção científica em educação, garantindo a preservação da identidade dos sujeitos envolvidos e a utilização responsável das informações provenientes da prática pedagógica. Ressalta-se que os dados analisados se referem exclusivamente à prática docente do autor, não envolvendo identificação direta de estudantes ou instituições.

Por fim, destaca-se que a escolha metodológica adotada neste estudo não busca generalizações, mas a compreensão aprofundada de um fenômeno específico, a partir de uma experiência situada. Ainda assim, acredita-se que as reflexões apresentadas possam contribuir para o debate mais amplo sobre a formação docente e o papel da supervisão escolar no contexto da Educação Básica.

## **Resultados e Discussão**

### **A Ampliação do Olhar Docente a Partir da Formação em Supervisão Escolar**

A análise da prática docente do autor, articulada aos referenciais teóricos discutidos, evidencia que a formação em inspeção e supervisão escolar contribui de maneira significativa para a ampliação do olhar pedagógico. Observa-se um deslocamento na compreensão do papel do professor, que passa a incorporar dimensões relacionadas à gestão pedagógica, tais como o

planejamento estratégico, o acompanhamento sistemático da aprendizagem e a tomada de decisões fundamentadas.

Esse movimento representa uma ruptura com a concepção tradicional de docência centrada na transmissão de conteúdos, aproximando-se de uma atuação mais reflexiva e intencional, conforme defendido por Libâneo (2021). Nesse sentido, a prática docente passa a ser compreendida como um processo complexo, que envolve não apenas o ensino, mas também a análise e a reorganização contínua das ações pedagógicas.

Além disso, a formação em supervisão escolar possibilita ao professor compreender o processo educativo de forma mais ampla, considerando não apenas a sala de aula, mas também as relações institucionais, os processos avaliativos e os desafios estruturais da escola. Essa ampliação do olhar contribui para uma atuação mais crítica e contextualizada, alinhada às demandas contemporâneas da educação.

### **O Uso de Dados Educacionais como Instrumento de Gestão Pedagógica**

Um dos aspectos mais relevantes observados na prática docente refere-se à incorporação do uso de dados educacionais como instrumento de análise e tomada de decisão pedagógica. A partir da utilização de avaliações diagnósticas e processuais, foi possível identificar dificuldades específicas dos estudantes, permitindo a reorganização das estratégias de ensino de forma mais direcionada.

Essa prática evidencia uma mudança significativa na atuação docente, na medida em que o professor passa a assumir uma postura investigativa, analisando resultados, identificando padrões de aprendizagem e tomando decisões com base em evidências. Tal perspectiva aproxima-se da concepção de avaliação formativa defendida por Luckesi (2002), na qual a avaliação não se limita à verificação, mas orienta intervenções pedagógicas.

No contexto analisado, o uso sistemático de dados possibilitou a identificação de lacunas em conteúdos específicos, especialmente na área da Matemática, o que levou à reorganização das práticas pedagógicas e à implementação de estratégias diferenciadas. Esse processo evidencia uma atuação docente que integra análise, planejamento e intervenção, características típicas da gestão pedagógica.

Essa atuação docente, baseada na análise de dados e na tomada de decisões pedagógicas, evidencia um processo formativo contínuo, no qual o professor ressignifica sua prática a partir da reflexão e da ação. Tal perspectiva está alinhada à concepção de formação docente como processo articulado à prática, no qual teoria e experiência se retroalimentam (Trebien et al., 2020).

Dessa forma, a formação em inspeção e supervisão escolar contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas à leitura e interpretação de dados educacionais, fortalecendo a capacidade do professor de tomar decisões mais assertivas e fundamentadas no processo de ensino e aprendizagem.

## **Intervenção Pedagógica e Reorganização do Ensino: Evidências da Prática**

A partir da análise dos dados educacionais, foram desenvolvidas ações pedagógicas voltadas à recuperação e ao fortalecimento da aprendizagem, especialmente em contextos nos quais se evidenciaram dificuldades significativas por parte dos estudantes. Essas intervenções foram estruturadas com base em diagnósticos prévios, contemplando a elaboração de sequências didáticas adaptadas, atividades contextualizadas e estratégias diferenciadas de ensino.

Entre as ações implementadas, destacam-se práticas voltadas ao reforço de conceitos matemáticos, ao desenvolvimento do raciocínio lógico e à resolução de problemas, organizadas de forma progressiva e articulada. Além disso, foram promovidos momentos de acompanhamento mais próximo dos estudantes, favorecendo a identificação de dificuldades específicas e a proposição de intervenções mais individualizadas.

Essas experiências evidenciam que a atuação docente, quando orientada por princípios de acompanhamento sistemático e intervenção planejada, assume características próprias da supervisão escolar, especialmente no que se refere à mediação do processo de aprendizagem e à tomada de decisões pedagógicas fundamentadas.

Além disso, as práticas desenvolvidas evidenciam que a inovação pedagógica está diretamente relacionada à formação docente e ao apoio institucional, especialmente quando a gestão escolar atua como articuladora de processos formativos e pedagógicos (Costa et al., 2025).

Nesse sentido, observa-se que a prática docente deixa de ser reativa e passa a ser propositiva, antecipando dificuldades, reorganizando estratégias e promovendo condições mais favoráveis à aprendizagem dos estudantes.

### **A Organização Intencional do Ensino e a Atuação Docente Ampliada**

Outro aspecto relevante refere-se à organização intencional do ensino, evidenciada na elaboração de práticas pedagógicas estruturadas e alinhadas às necessidades dos estudantes. A construção de sequências didáticas, o uso de recursos pedagógicos diversificados e a proposição de atividades contextualizadas demonstram uma atuação docente pautada na intencionalidade e na reflexão sobre o processo educativo.

A utilização de estratégias como jogos educativos, atividades investigativas e propostas baseadas em resolução de problemas contribuiu para o engajamento dos estudantes e para a construção significativa do conhecimento. Essas práticas evidenciam uma preocupação não apenas com o conteúdo, mas com a forma como o ensino é organizado e desenvolvido.

Tal organização do trabalho pedagógico reforça a ideia de que o professor atua como gestor de sua própria prática, articulando planejamento, execução e avaliação de forma integrada. Essa atuação aproxima-se das funções tradicionalmente atribuídas à supervisão escolar, especialmente no que se refere à organização e acompanhamento do processo educativo.

## **O Professor como Agente de Gestão Pedagógica: Síntese Interpretativa**

A análise das práticas desenvolvidas permite afirmar que a formação em inspeção e supervisão escolar contribui para a construção de uma atuação docente ampliada, na qual o professor assume um papel ativo na gestão dos processos pedagógicos. Essa atuação caracteriza-se pela integração entre planejamento, avaliação, análise de dados e intervenção pedagógica, configurando o que pode ser compreendido como gestão pedagógica no contexto da sala de aula.

Nesse sentido, o professor deixa de ser apenas executor de práticas e passa a atuar como sujeito que analisa, decide e transforma o processo educativo, conforme discutido por Ghedin (2012). Essa perspectiva reforça a importância da formação continuada como elemento fundamental para o desenvolvimento profissional docente.

Os resultados evidenciam, portanto, que a formação em supervisão escolar não deve ser compreendida exclusivamente como preparação para cargos de gestão, mas como um instrumento potente de qualificação da prática docente. Ao incorporar conhecimentos relacionados à supervisão, o professor amplia sua capacidade de análise, intervenção e tomada de decisão, contribuindo para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, defende-se que a formação em inspeção e supervisão escolar é relevante não apenas para gestores, mas também para professores que atuam diretamente em sala de aula, na medida em que potencializa sua atuação e fortalece sua autonomia profissional.

### **Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições da formação em inspeção e supervisão escolar para a prática pedagógica docente na Educação Básica, buscando compreender de que maneira os conhecimentos adquiridos nessa área podem ser incorporados ao cotidiano do professor, mesmo quando este não ocupa formalmente cargos de gestão. A partir da articulação entre referenciais teóricos e a análise reflexiva da prática docente, foi possível evidenciar a relevância dessa formação para a ampliação do papel do professor no contexto escolar.

Os resultados indicam que a formação em supervisão escolar contribui significativamente para a ressignificação da prática docente, promovendo um deslocamento de uma atuação centrada na execução de conteúdos para uma prática mais analítica, reflexiva e intencional. Esse movimento se expressa na incorporação de elementos como o planejamento estratégico, o acompanhamento sistemático da aprendizagem, a utilização de dados educacionais e a implementação de intervenções pedagógicas direcionadas.

Nesse sentido, destaca-se que o professor passa a assumir uma postura mais ativa na organização do trabalho pedagógico, aproximando-se de funções tradicionalmente atribuídas à gestão escolar. Tal atuação evidencia a emergência de uma prática docente ampliada, que integra dimensões pedagógicas e de gestão, configurando o que, neste estudo, se compreende como atuação docente com características de gestão pedagógica.

Além disso, a pesquisa evidencia que a formação em inspeção e supervisão escolar não deve ser compreendida exclusivamente como preparação para cargos administrativos ou de liderança institucional. Ao contrário, trata-se de uma formação que potencializa a prática docente, na medida em que amplia a capacidade do professor de analisar, interpretar e intervir no processo de ensino e aprendizagem de forma mais fundamentada e eficaz.

Outro aspecto relevante refere-se à valorização da prática docente como espaço de produção de conhecimento. Ao assumir uma postura reflexiva e investigativa, o professor passa a compreender sua própria atuação como objeto de análise, contribuindo para a construção de saberes pedagógicos contextualizados e alinhados às demandas reais da escola. Essa perspectiva reforça a importância de abordagens como o autoestudo docente e a pesquisa sobre a própria prática, especialmente no campo da formação continuada.

Dessa forma, este estudo contribui para o fortalecimento do debate sobre a formação docente, ao evidenciar que conhecimentos tradicionalmente associados à gestão escolar podem e devem ser apropriados também por professores que atuam em sala de aula. Tal compreensão amplia as possibilidades de atuação docente e fortalece a autonomia profissional, contribuindo para a construção de práticas pedagógicas mais consistentes e alinhadas às necessidades dos estudantes.

Os achados deste estudo reforçam que a formação continuada, especialmente quando articulada à prática pedagógica, contribui para o desenvolvimento profissional docente, promovendo uma atuação mais reflexiva, crítica e fundamentada (Trebien et al., 2020). Nesse sentido, a formação em inspeção e supervisão escolar apresenta-se como uma possibilidade formativa relevante, ao integrar dimensões pedagógicas e de gestão no cotidiano da docência.

Por fim, destaca-se a necessidade de ampliação de estudos que investiguem a relação entre formação em supervisão escolar e prática docente, especialmente por meio de pesquisas empíricas que explorem diferentes contextos educacionais. Acredita-se que a consolidação desse campo de investigação pode contribuir para a valorização da docência e para a construção de políticas formativas que reconheçam o professor como sujeito central nos processos de transformação educacional.

Sob essa perspectiva, a formação em supervisão escolar também se alinha a uma concepção de educação comprometida com a transformação social, ao possibilitar que o professor desenvolva uma atuação mais crítica, reflexiva e autônoma. Tal movimento contribui para o fortalecimento de práticas pedagógicas que não apenas promovem a aprendizagem, mas também ampliam as possibilidades de participação, consciência e emancipação dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

**Referências**

- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Presidência da República.
- Carlos, J. A., & Lodi, I. G. (2012). A prática pedagógica em supervisão escolar: A importância da inter-relação entre o supervisor pedagógico e o corpo docente. *Evidência Araxá*, 8(8), 55-66.
- Carvalho, C. L., & Lino, C. M. (2023). Gestão escolar na educação inclusiva: A produção acadêmica stricto sensu paulista e uma realidade escolar. *Revista Educação Especial*, 36.
- Costa, S. S., et al. (2025). Gestão escolar e inovação pedagógica: Contribuições para a formação docente. *Revista Foco*, 18(11), e10483, 1-15.
- Da Silva, C. I., et al. (2025). A gestão democrática na escola pública: Desafios e perspectivas. *Lumen et Virtus*, 16(51), e7063.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Ghedin, E. (2012). Professor reflexivo: Da alienação da técnica à autonomia da crítica. In S. G. Pimenta & E. Ghedin (Orgs.), *Professor reflexivo no Brasil: Gênese e crítica de um conceito*. Cortez.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). Atlas.
- Libâneo, J. C. (2021). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática* (6. ed.). Heccus.
- Libâneo, J. C. (2012). Reflexividade e formação de professores: Outra oscilação do pensamento pedagógico brasileiro? In S. G. Pimenta & E. Ghedin (Orgs.), *Professor reflexivo no Brasil: Gênese e crítica de um conceito*. Cortez.
- Luckesi, C. C. (2002). *Avaliação da aprendizagem escolar* (22. ed.). Cortez.
- Paro, V. H. (2012). *Gestão democrática da escola pública* (3. ed.). Ática.
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: Reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 763-778.
- Pereira, L. S., Batista, M. C., Pereira, V. S., & Batista, N. C. (2016). A gestão escolar democrática na formação inicial do professor: Elementos teóricos para pensar a formação política do professor da educação básica. *Educação & Formação*, 1(3), 71-87.
- Pimenta, S. G. (2012). Professor reflexivo: Construindo uma crítica. In S. G. Pimenta & E. Ghedin (Orgs.), *Professor reflexivo no Brasil: Gênese e crítica de um conceito*. Cortez.
- Rodrigues, M. S., & Jacomini, M. A. (2023). Gestão democrática e supervisão escolar na rede pública. *Revista Brasileira de Política Educacional*.
- Rosário, J. S. (2025). Supervisão escolar: Princípios da gestão na educação - Caminhos para uma prática inclusiva e participativa na escola. *Revista Tópicos*, 3(26), 1-17.
- Trebien, M., et al. (2020). Formação continuada de professores: Uma epistemologia da prática. *Revista Ambiente: Gestão e Desenvolvimento*, 3(1), 91-102.
- Sacristán, G. J. (2012). Tendências investigativas na formação de professores. In S. G. Pimenta & E. Ghedin (Orgs.), *Professor reflexivo no Brasil: Gênese e crítica de um conceito*. Cortez.
- Vieira, A. E. R., & Bussolotti, J. M. (2018). Gestão escolar: Um estudo de caso sobre escolas técnicas. *Revista Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 20(1), 45-70.