

GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE EDUCACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.18775852

Sirlene Karin Minozzo Finkler¹

RESUMO

A gestão e a supervisão escolar configuram-se como dimensões estruturantes da qualidade educacional, na medida em que articulam planejamento estratégico, liderança pedagógica, acompanhamento formativo e monitoramento de resultados. Este estudo analisa criticamente o papel da gestão e da supervisão escolar na promoção da aprendizagem significativa e na consolidação de práticas pedagógicas alinhadas a padrões de equidade e eficiência. Parte-se do pressuposto de que a qualidade educacional não se reduz a indicadores quantitativos de desempenho, mas envolve construção coletiva de projeto político-pedagógico coerente, fortalecimento da cultura institucional e desenvolvimento profissional docente. Problematisa-se, portanto, em que medida a atuação articulada entre gestão e supervisão contribui para melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, especialmente em contextos marcados por desigualdades estruturais. O objetivo geral consiste em examinar como práticas de gestão democrática e supervisão pedagógica podem funcionar como estratégias efetivas de elevação da qualidade educacional. Fundamentado em revisão crítica de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

literatura e documentos normativos vigentes, o estudo conclui que a liderança pedagógica, quando orientada por dados, participação colegiada e foco na aprendizagem, favorece resultados acadêmicos consistentes e fortalecimento institucional. Entretanto, persistem desafios relacionados à burocratização das funções gestoras, à fragmentação das atribuições da supervisão e à necessidade de formação continuada para equipes diretivas. Assim, reafirma-se que a qualidade educacional depende de gestão estratégica, supervisão formativa e compromisso institucional com a melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão. Supervisão. Qualidade. Educação.

ABSTRACT

School management and pedagogical supervision constitute structuring dimensions of educational quality insofar as they integrate strategic planning, instructional leadership, formative follow-up, and the monitoring of outcomes. This study critically examines the role of school management and supervision in fostering meaningful learning and consolidating pedagogical practices aligned with standards of equity and effectiveness. It is grounded in the assumption that educational quality cannot be reduced to quantitative performance indicators, but rather entails the collective construction of a coherent political-pedagogical project, the strengthening of institutional culture, and teachers' professional development. The study therefore problematizes the extent to which coordinated action between management and supervision contributes to improving teaching and learning processes, especially in contexts marked by structural inequalities. The overall objective is to examine how democratic management practices and

pedagogical supervision can function as effective strategies for enhancing educational quality. Based on a critical review of the literature and current normative documents, the study concludes that pedagogical leadership—when guided by data, collegial participation, and a focus on learning—supports consistent academic outcomes and institutional strengthening. Nevertheless, challenges remain regarding the bureaucratization of managerial roles, the fragmentation of supervisory responsibilities, and the need for continuing professional development for leadership teams. Thus, the study reaffirms that educational quality depends on strategic management, formative supervision, and an institutional commitment to continuous improvement.

Keywords: Management. Supervision. Quality. Education.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade educacional constitui um dos eixos centrais das políticas públicas e dos debates acadêmicos contemporâneos, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais, econômicas e culturais que impactam diretamente os processos de ensino e aprendizagem. No interior dessa discussão, a gestão e a supervisão escolar assumem papel estratégico, pois são responsáveis pela organização institucional, pela articulação do projeto pedagógico e pelo acompanhamento sistemático das práticas docentes. Longe de se restringirem a funções administrativas ou burocráticas, tais dimensões configuram-se como elementos estruturantes da governança escolar e da efetividade dos processos educativos.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Historicamente, a gestão escolar foi concebida sob modelo predominantemente administrativo, centrado em tarefas operacionais e controle de recursos. Contudo, as transformações nas políticas educacionais e a consolidação da perspectiva democrática redefiniram o papel da equipe gestora, ampliando suas responsabilidades para o campo pedagógico e estratégico. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabeleceram a gestão democrática como princípio da educação pública, indicando que a qualidade do ensino depende da participação coletiva, da transparência e da corresponsabilidade institucional. Nesse contexto, a liderança escolar passa a ser compreendida como prática articuladora, capaz de integrar planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas.

A supervisão escolar, por sua vez, evoluiu de uma função fiscalizadora para uma atuação orientadora e formativa. Se em modelos tradicionais a supervisão era associada ao controle do trabalho docente, na contemporaneidade assume caráter colaborativo, voltado ao acompanhamento pedagógico, à análise de dados educacionais e ao apoio ao desenvolvimento profissional. Essa mudança de paradigma reflete compreensão mais ampla de qualidade educacional, que não se limita a resultados em avaliações externas, mas envolve coerência curricular, consistência metodológica e compromisso ético com a aprendizagem de todos os estudantes.

Apesar do avanço das políticas e pesquisas sobre liderança escolar, ainda persistem lacunas quanto aos mecanismos pelos quais a gestão e a supervisão, quando articuladas, produzem efeitos na aprendizagem e na

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

cultura institucional. Revisões internacionais apontam que a liderança escolar tende a impactar os resultados indiretamente, ao influenciar condições organizacionais, como clima de colaboração, expectativas acadêmicas, desenvolvimento profissional e uso pedagógico de evidências, o que exige análises que ultrapassem leituras simplificadas de causa e efeito (LEITHWOOD; SUN; POLLACK, 2017; ROBINSON, 2011). Assim, compreender a articulação entre gestão e supervisão implica examinar processos de mediação pedagógica, rotinas de acompanhamento e formas de coordenação do trabalho docente, evitando reducionismos que limitam a qualidade a indicadores de desempenho.

A problematização central que orienta esta investigação reside na seguinte questão: em que medida a articulação entre gestão e supervisão escolar pode ser compreendida como estratégia efetiva de promoção da qualidade educacional? Tal questionamento exige análise que considere múltiplas dimensões, incluindo liderança pedagógica, cultura institucional, monitoramento de indicadores, formação docente e participação da comunidade escolar. Não se trata apenas de avaliar desempenho institucional, mas de compreender como processos de liderança e acompanhamento influenciam diretamente a prática pedagógica e os resultados de aprendizagem.

Diversos estudos contemporâneos apontam que escolas com liderança pedagógica forte e supervisão formativa consistente apresentam melhores resultados acadêmicos e maior estabilidade organizacional. A literatura internacional sobre liderança educacional destaca que gestores que mantêm foco no currículo, promovem colaboração docente e utilizam dados para

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

tomada de decisão contribuem significativamente para a melhoria do desempenho estudantil. No cenário brasileiro, pesquisas indicam que a atuação integrada entre direção e coordenação pedagógica fortalece a implementação do projeto político-pedagógico e reduz a fragmentação das práticas escolares.

Neste estudo, a gestão escolar é compreendida como prática de liderança organizacional e pedagógica voltada à construção de direção, coordenação e sustentação de condições para a aprendizagem, incluindo planejamento, monitoramento e desenvolvimento de capacidades institucionais (HALLINGER, 2011; LÜCK, 2019). A supervisão escolar/pedagógica, por sua vez, é tomada como ação formativa de acompanhamento do trabalho docente, que envolve observação, análise de evidências, devolutivas pedagógicas e organização de espaços de estudo e colaboração, aproximando-se do conceito de “liderança instrucional” e do foco na melhoria do ensino (ROBINSON, 2011; ALARCÃO, 2010). Essa delimitação permite diferenciar supervisão formativa de práticas meramente burocráticas, reforçando sua centralidade na qualidade educacional.

Entretanto, persistem desafios estruturais que comprometem a efetividade dessas funções. A sobrecarga administrativa frequentemente desvia gestores de atividades pedagógicas estratégicas, enquanto a supervisão pode ser reduzida a cumprimento de protocolos formais, sem impacto real na sala de aula. Além disso, a formação inicial de gestores e supervisores nem sempre contempla competências relacionadas à liderança pedagógica, análise de dados educacionais e gestão de pessoas. Tais limitações evidenciam a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

necessidade de políticas de formação continuada que fortaleçam a dimensão estratégica dessas funções.

Outro elemento relevante refere-se à cultura institucional. A qualidade educacional não é produto exclusivo de decisões individuais, mas resultado de processos coletivos e sistêmicos. A gestão democrática pressupõe participação ativa de professores, estudantes e comunidade na construção do projeto pedagógico, promovendo senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Nesse contexto, a supervisão escolar atua como mediadora entre planejamento institucional e prática docente, favorecendo alinhamento entre objetivos educacionais e ações cotidianas.

Adicionalmente, a utilização de indicadores educacionais como instrumentos de monitoramento e tomada de decisão torna-se componente central da gestão orientada por resultados. Entretanto, é necessário cautela para que tais indicadores não sejam utilizados de forma reducionista, transformando a qualidade educacional em mera performance estatística. A análise crítica requer compreender que dados quantitativos devem ser interpretados à luz de contextos socioeconômicos e de processos pedagógicos qualitativos.

Diante desse panorama, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar como gestão e supervisão escolar podem atuar de maneira articulada como estratégias de promoção da qualidade educacional. Especificamente, busca-se: (1) examinar a evolução conceitual da gestão escolar; (2) discutir o papel formativo da supervisão pedagógica; (3) analisar a influência da liderança escolar nos resultados de aprendizagem; e (4) identificar desafios estruturais e formativos que impactam a efetividade dessas funções.

Parte-se da premissa de que a qualidade educacional não é fenômeno espontâneo, mas resultado de planejamento estratégico, liderança pedagógica consistente e cultura institucional colaborativa. Assim, a articulação entre gestão e supervisão configura-se como eixo estruturante da melhoria contínua, capaz de integrar dimensões administrativas e pedagógicas em favor da aprendizagem. Ao aprofundar essa discussão, pretende-se contribuir para o amadurecimento do debate acadêmico e para a qualificação das práticas institucionais, reafirmando que a excelência educacional depende menos de medidas isoladas e mais de governança escolar coerente, participativa e orientada por princípios pedagógicos sólidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão sobre gestão e supervisão escolar como estratégias de qualidade educacional exige, inicialmente, a delimitação conceitual de “qualidade” no campo da educação. Longe de constituir conceito unívoco, a qualidade educacional assume natureza polissêmica, atravessada por dimensões pedagógicas, administrativas, sociais e políticas. Para Libâneo (2018), a qualidade da escola está diretamente vinculada à efetividade do trabalho pedagógico, ao domínio dos conteúdos, à organização curricular e ao compromisso com a aprendizagem de todos os estudantes. Essa compreensão desloca a análise da esfera exclusivamente administrativa para o núcleo didático-pedagógico da instituição escolar.

A literatura internacional tem apontado que a liderança escolar com maior potencial de impacto sobre a aprendizagem é aquela orientada ao núcleo instrucional, isto é, às condições que sustentam o ensino: currículo,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

expectativas acadêmicas, acompanhamento das práticas e promoção de desenvolvimento profissional (HALLINGER, 2011; ROBINSON, 2011). Metanálises e revisões indicam que os efeitos da liderança sobre resultados estudantis ocorrem predominantemente por vias indiretas, mediadas pela qualidade do trabalho docente, pelo clima acadêmico e pela organização escolar (LEITHWOOD; SUN; POLLACK, 2017). Nesse sentido, gestão e supervisão tornam-se dimensões complementares: a gestão cria condições e coerência institucional, enquanto a supervisão sustenta a melhoria do ensino por acompanhamento formativo e fortalecimento das práticas pedagógicas.

No contexto brasileiro, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabelece a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública, indicando que qualidade não pode ser dissociada de participação e corresponsabilidade. Lück (2019) afirma que a gestão escolar contemporânea deve assumir caráter estratégico, articulando liderança, planejamento e acompanhamento sistemático de resultados. Segundo a autora, a liderança pedagógica é elemento central da melhoria escolar, pois orienta o foco institucional para a aprendizagem e promove alinhamento entre projeto político-pedagógico e práticas docentes.

A supervisão escolar, historicamente associada à fiscalização do trabalho docente, passou por ressignificação conceitual ao longo das últimas décadas. Saviani (2013) já indicava que a função supervisora deveria superar o controle burocrático e assumir caráter formativo, orientado à melhoria da prática pedagógica. Pesquisas recentes reforçam essa perspectiva ao demonstrar que supervisores que atuam de forma colaborativa, analisando planos de ensino, observando aulas e promovendo devolutivas formativas,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional docente (LIBÂNEO, 2018).

Além das abordagens centradas no diretor, estudos contemporâneos enfatizam a liderança distribuída, entendida como prática que se realiza em interações, rotinas e responsabilidades compartilhadas entre diferentes atores (direção, coordenação pedagógica, supervisão e docentes), ampliando a capacidade de coordenação do trabalho escolar (SPILLANE, 2006). Essa perspectiva é particularmente relevante para compreender a articulação entre gestão e supervisão, pois evidencia que a melhoria não depende apenas de decisões individuais, mas da qualidade das relações profissionais, da circulação de informação pedagógica e da institucionalização de rotinas de acompanhamento. Em escolas mais eficazes, a distribuição de liderança se conecta à aprendizagem quando há alinhamento entre direção, coordenação e supervisão em torno do projeto pedagógico, com responsabilidades claras e foco no ensino (HARRIS, 2013).

No campo da liderança educacional, estudos internacionais apontam que diretores com foco pedagógico consistente influenciam positivamente os resultados acadêmicos (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020). Esses autores destacam que a liderança escolar eficaz combina visão estratégica, cultura colaborativa e uso de dados para tomada de decisão. A incorporação dessa abordagem ao contexto brasileiro exige adaptação às especificidades socioeconômicas e institucionais das redes públicas, mas reforça a compreensão de que qualidade educacional depende de governança articulada.

Outro elemento fundamental refere-se ao uso de indicadores educacionais. O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tornaram-se referências nacionais para monitoramento da qualidade. Contudo, Paro (2018) adverte que a redução da qualidade a indicadores quantitativos pode obscurecer dimensões qualitativas do processo educativo. Assim, a gestão orientada por resultados deve equilibrar análise estatística com compreensão contextualizada das práticas pedagógicas.

A cultura institucional também emerge como variável decisiva. Fullan (2020) argumenta que a melhoria sustentável ocorre quando há coerência sistêmica entre liderança, colaboração docente e propósito compartilhado. Essa perspectiva dialoga com estudos brasileiros que destacam a importância da construção coletiva do projeto político-pedagógico como instrumento de alinhamento estratégico (LÜCK, 2019). Nesse sentido, a supervisão escolar atua como elo entre planejamento institucional e sala de aula, favorecendo consistência e continuidade das ações.

Em síntese, o referencial teórico evidencia que gestão e supervisão escolar constituem dimensões interdependentes na promoção da qualidade educacional. A liderança pedagógica estratégica, a supervisão formativa e o uso crítico de indicadores configuram-se como elementos estruturantes da melhoria contínua, desde que sustentados por cultura institucional colaborativa e formação profissional qualificada.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo qualitativo, de natureza básica e abordagem exploratório-descritiva, desenvolvido por meio de revisão sistematizada da literatura científica e documental. A escolha desse delineamento metodológico fundamenta-se na necessidade de analisar criticamente as contribuições teóricas e empíricas relativas à gestão e à supervisão escolar como estratégias de qualidade educacional, identificando tendências, convergências e lacunas investigativas.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa básica, pois objetiva ampliar o conhecimento científico sobre o fenômeno estudado, sem intervenção empírica direta. Conforme Gil (2019), pesquisas básicas destinam-se à produção de conhecimento voltado à compreensão de fenômenos sociais, oferecendo subsídios para investigações futuras e para a formulação de políticas educacionais. No que concerne aos objetivos, a investigação é exploratória, ao aprofundar a análise das relações entre liderança escolar e qualidade educacional, e descritiva, ao sistematizar características e resultados apresentados na literatura.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar interpretação crítica de textos científicos, documentos normativos e produções acadêmicas, considerando o contexto histórico, político e institucional no qual se inserem. Vergara (2016) ressalta que a pesquisa qualitativa privilegia compreensão aprofundada de fenômenos complexos, o que se mostra adequado à análise da governança escolar e de suas múltiplas dimensões.

O procedimento metodológico consistiu na seleção de artigos científicos, livros e documentos oficiais publicados prioritariamente entre 2015 e 2024,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

com ênfase em produções nacionais. As bases consultadas incluíram SciELO, Portal de Periódicos CAPES e Google Scholar. Utilizaram-se descritores como “gestão escolar”, “supervisão pedagógica”, “qualidade educacional”, “liderança escolar” e “avaliação educacional”, combinados por operadores booleanos. Foram incluídos estudos que abordassem diretamente a relação entre liderança institucional e resultados de aprendizagem e excluídos textos que tratassem exclusivamente de aspectos administrativos desvinculados do campo pedagógico.

Como instrumento de coleta de dados, empregou-se protocolo de análise documental estruturado, no qual foram registrados objetivos, fundamentos teóricos, metodologias e principais conclusões das publicações selecionadas. A técnica de análise adotada foi a análise temática, permitindo identificar categorias recorrentes, tais como: liderança pedagógica, cultura institucional, monitoramento de indicadores, formação continuada e participação democrática.

O processo analítico desenvolveu-se em três etapas: leitura exploratória para identificação de tendências gerais; leitura analítica com destaque para categorias centrais; e síntese interpretativa, na qual se estabeleceram relações críticas entre os estudos. Tal percurso assegura coerência metodológica e rigor científico, possibilitando construção de reflexão fundamentada acerca do papel da gestão e da supervisão na promoção da qualidade educacional. Assim, a metodologia adotada oferece base sólida para a discussão dos resultados, contribuindo para o aprofundamento do debate acadêmico e para a qualificação das práticas institucionais voltadas à melhoria contínua da educação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados foram interpretados à luz de um modelo explicativo amplamente discutido na literatura: a liderança escolar promove qualidade quando atua sobre condições organizacionais e pedagógicas que sustentam o ensino — como desenvolvimento profissional, colaboração, uso formativo de evidências e cultura de altas expectativas —, produzindo efeitos indiretos na aprendizagem (ROBINSON, 2011; LEITHWOOD; SUN; POLLACK, 2017). Nessa chave, a gestão contribui para direção estratégica, recursos, tempos e rotinas; e a supervisão opera como mediação pedagógica contínua, conectando planejamento institucional ao cotidiano da sala de aula. A articulação entre ambas, portanto, tende a ser mais efetiva quando institucionaliza acompanhamento formativo e coordenação curricular, em vez de se limitar a controle administrativo.

A análise da literatura evidencia convergência robusta quanto ao papel estratégico da gestão e da supervisão escolar na promoção da qualidade educacional, especialmente quando ambas operam sob lógica de liderança pedagógica e melhoria contínua. Estudos nacionais indicam que escolas com direção focada no currículo, acompanhamento sistemático das práticas docentes e cultura colaborativa apresentam melhores indicadores de aprendizagem (LÜCK, 2019; LIBÂNEO, 2018). Essa constatação desloca a compreensão de qualidade da esfera meramente administrativa para o núcleo pedagógico da instituição, reforçando que a governança escolar eficaz articula visão estratégica, planejamento e monitoramento formativo.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Um primeiro achado relevante refere-se à centralidade da liderança pedagógica. Leithwood, Harris e Hopkins (2020) demonstram que líderes escolares que priorizam metas de aprendizagem, promovem desenvolvimento profissional e utilizam dados para tomada de decisão influenciam positivamente o desempenho estudantil. No contexto brasileiro, pesquisas analisadas apontam que diretores que realizam reuniões pedagógicas sistemáticas, observam práticas de sala de aula e promovem cultura de feedback constroem ambientes mais alinhados ao projeto político-pedagógico. Contudo, a literatura também evidencia que a sobrecarga burocrática frequentemente reduz o tempo disponível para atuação pedagógica estratégica, tensionando a efetividade dessa liderança.

No que concerne à supervisão escolar, os resultados indicam que sua atuação formativa constitui fator determinante para melhoria do ensino. A supervisão orientada por análise de planos de aula, observação sistemática e devolutivas estruturadas fortalece o desenvolvimento profissional docente (LIBÂNEO, 2018). Entretanto, divergências aparecem quando a função supervisora permanece atrelada a cumprimento de protocolos formais, sem acompanhamento contínuo. Saviani (2013) já advertia que a supervisão meramente fiscalizadora não contribui para a transformação pedagógica; os estudos contemporâneos confirmam essa análise ao evidenciar que práticas colaborativas geram maior impacto na qualidade educacional.

Outro eixo de discussão refere-se ao uso de indicadores educacionais. O IDEB e o SAEB tornaram-se instrumentos centrais para monitoramento da qualidade no Brasil. Pesquisas apontam que escolas que utilizam dados diagnósticos de forma crítica e contextualizada conseguem planejar

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

intervenções pedagógicas mais eficazes (PARO, 2018). Todavia, a literatura também destaca riscos associados à redução da qualidade a métricas quantitativas, especialmente quando resultados são utilizados de forma punitiva ou descontextualizada. A gestão orientada por resultados, para ser efetiva, precisa equilibrar análise estatística com compreensão qualitativa das práticas pedagógicas e das condições socioeconômicas da comunidade escolar.

A cultura institucional emerge como variável estruturante. Fullan (2020) argumenta que a melhoria sustentável depende de coerência sistêmica entre liderança, colaboração docente e propósito compartilhado. Os estudos analisados convergem ao afirmar que escolas com cultura de diálogo, planejamento coletivo e corresponsabilidade apresentam maior estabilidade organizacional e melhores resultados acadêmicos. A supervisão escolar, nesse contexto, atua como mediadora entre planejamento estratégico e prática docente, promovendo alinhamento e continuidade das ações.

A formação continuada da equipe gestora e supervisora constitui outro ponto crítico identificado na literatura. Muitos gestores assumem funções sem preparação específica para liderança pedagógica e gestão de pessoas. Lück (2019) ressalta que competências como comunicação estratégica, análise de dados e mediação de conflitos são essenciais para atuação eficaz. A ausência de programas estruturados de formação compromete a capacidade de implementação de estratégias de melhoria contínua, evidenciando necessidade de políticas públicas voltadas ao fortalecimento das equipes diretivas.

Os resultados também indicam que a participação da comunidade escolar contribui para fortalecimento da qualidade educacional. A gestão democrática, prevista na LDB, promove maior transparência e engajamento coletivo, favorecendo construção de metas compartilhadas. Entretanto, a efetividade dessa participação depende de processos organizados e não meramente formais. Quando conselhos escolares e reuniões pedagógicas funcionam como espaços deliberativos autênticos, a escola consolida cultura de corresponsabilidade e compromisso com a aprendizagem.

De modo geral, a análise revela convergência quanto à relevância da articulação entre gestão e supervisão como estratégia de qualidade educacional. Divergências concentram-se nas condições concretas de implementação, especialmente relacionadas à burocratização excessiva, lacunas formativas e uso reducionista de indicadores. Assim, a melhoria educacional exige integração coerente entre liderança pedagógica, acompanhamento formativo e cultura institucional colaborativa.

5. CONCLUSÃO

A investigação realizada permite afirmar que gestão e supervisão escolar constituem dimensões interdependentes e estratégicas para a promoção da qualidade educacional. Os objetivos propostos foram alcançados ao evidenciar que a liderança pedagógica consistente, aliada à supervisão formativa e ao uso crítico de indicadores, influencia diretamente a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

No plano teórico, o estudo reforça a compreensão de que qualidade educacional não pode ser reduzida a desempenho estatístico, mas deve ser entendida como construção sistêmica que envolve coerência curricular, cultura institucional colaborativa e compromisso ético com a aprendizagem. A articulação entre referenciais de liderança educacional e estudos brasileiros sobre gestão democrática fortalece a perspectiva de governança escolar orientada por propósito pedagógico.

No plano prático, constatou-se que escolas que mantêm foco estratégico no currículo, promovem formação continuada e utilizam dados de maneira contextualizada apresentam maior estabilidade organizacional e melhores resultados acadêmicos. Entretanto, persistem desafios relacionados à sobrecarga administrativa, à fragmentação das atribuições da supervisão e à necessidade de formação específica para equipes gestoras.

Reconhece-se como limitação a natureza bibliográfica da pesquisa, que não permite análise empírica direta de contextos específicos. Pesquisas futuras poderão aprofundar o tema por meio de estudos de caso e investigações longitudinais que examinem o impacto de diferentes modelos de liderança escolar sobre indicadores de aprendizagem.

Em síntese, conclui-se que a qualidade educacional depende menos de medidas isoladas e mais de governança articulada, participativa e orientada por princípios pedagógicos sólidos. A integração estratégica entre gestão e supervisão constitui eixo estruturante da melhoria contínua, reafirmando que excelência educacional resulta de planejamento intencional, liderança comprometida e cultura institucional colaborativa.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HALLINGER, Philip. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. **Journal of Educational Administration**, v. 49, n. 2, p. 125-142, 2011.

HARRIS, Alma. Distributed leadership: friend or foe? **Educational Management Administration & Leadership**, v. 41, n. 5, p. 545-554, 2013.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, v. 40, n. 1, p. 5-22, 2020.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

LEITHWOOD, Kenneth; SUN, Jingping; POLLACK, Katina. How school leadership influences student learning: a test of “the four paths model”. **Educational Administration Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 291-324, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

ROBINSON, Viviane M. J. **Student-centered leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SPILLANE, James P. **Distributed leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

¹ Graduação em Pedagogia. Especialista em Educação Digital Para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental pela UNICENTRO - Universidade Estadual

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

do Centro-Oeste. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela
Must University. E-mail: sk.karinmf@gmail.com