



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA –UFDPa
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

ERIKA MARIA DE SOUZA
PAULA GABRIELA GOMES DA SILVA

**A LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE
ENSINO-APRENDIZAGEM**

**PARNAÍBA- PI
2025**

**ERIKA MARIA DE SOUZA
PAULA GABRIELA GOMES DA SILVA**

**A LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO
ENSINO-APRENDIZAGEM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, como requisito institucional para obtenção do título de Licenciadas em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Marly Macêdo

PARNAÍBA-PI

2025

ERIKA MARIA DE SOUZA
PAULA GABRIELA GOMES DA SILVA

**A LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, como requisito institucional para obtenção do título de Licenciadas em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Marly Macêdo

Aprovada em: 09/ 07 /2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marly Macêdo - UFDPar

(Orientadora)

Profa. Dra. Cloris Violeta Alves Lopes - UFDpar

(Avaliadora Interna)

Prof. Dr. Osmar Rufino Braga - UFDpar

(Avaliador Interno)

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ter nos dado saúde, sabedoria e força para enfrentar cada etapa deste desafio. Sem a Sua graça, nada disso seria possível. Aos nossos pais, que sempre estiveram ao nosso lado, nos incentivando, apoiando e acreditando em nosso potencial, mesmo nos momentos mais difíceis. Esta conquista também é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter guiado cada passo da minha caminhada até aqui. Sem sua presença constante em minha vida, nada disso teria sido possível. Foi Ele quem me deu força nos momentos de fraqueza, esperança nos dias de incerteza e coragem para seguir em frente mesmo quando tudo parecia difícil. A Ele toda honra e toda glória!

Não posso deixar de agradecer à minha base, meus pais Maria dos Milagres e Hélio Cerqueira, por todo amor, apoio e dedicação que sempre me ofereceram. Vocês foram meu alicerce, meus maiores incentivadores, e cada conquista minha é, antes de tudo, de vocês também. Obrigada por terem me dado tudo, mesmo quando tinham tão pouco. É por vocês e para vocês que sigo buscando meus sonhos.

Agradeço também ao meu noivo, Alison Portela, pelo companheirismo, paciência e por estar ao meu lado em todos os momentos especialmente nos dias mais difíceis, em que a ansiedade e o cansaço tentavam me desanimar. Obrigada por me ouvir, por me apoiar e por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidava.

Ao longo dessa jornada, tive a alegria de conhecer pessoas incríveis que se tornaram mais que colegas, se tornaram amigos para a vida. Mas dentre eles, destaco meus amigos do início ao fim desse processo. Paula, Lorena e Wilker, que sorte a minha ter cruzado com vocês. Cada conversa, risada, trabalho em grupo e desabafo compartilhado tornaram esse processo mais leve, mais divertido e muito mais significativo. Obrigada por tudo que vivemos juntos.

Deixo aqui também minha profunda gratidão e admiração à minha orientadora, Profa. Dra. Marly Macêdo. Obrigada por sua orientação firme, sensível e generosa, por acreditar no nosso potencial e por nos conduzir com tanto profissionalismo e empatia. A senhora é, sem dúvida, uma referência para mim, não apenas como pesquisadora e professora, mas como ser humano. Seu exemplo me inspira.

Finalizo esta etapa com o coração cheio de gratidão e a certeza de que cada desafio enfrentado valeu a pena. A todos que fizeram parte dessa conquista, meu mais sincero muito obrigada.

Erika Maria de Souza

AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente a Deus, a quem me manteve de pé durante toda a jornada da minha vida percorrida até aqui, porque esteve presente, desde o início, quando ainda menina, sonhava em ser professora e por acreditar que esse sonho que está se realizando, foi projetado por Ele. De todos os momentos difíceis que passei, Deus foi a rocha e fortaleza, sei que Ele está sempre olhando para mim como a menina dos olhos dele.

Agradeço aos meus pais, Paulo Sérgio da Silva e Jeane Gomes da Silva, que não mediram esforços para me ajudar, incentivar e apoiar para proporcionar as oportunidades que eles não conseguiram ter, por me ensinarem a importância e o valor aos meus estudos. Sem eles, nada disso seria possível, sei que no coração deles, também estão realizando um sonho, assim como eu. Tudo o que sou hoje, é por eles e para eles.

Agradeço aos meus irmãos, Maria Eduarda, Josué e Manuella, que sempre seguraram minha mão nos momentos difíceis, e não me deixaram desistir em nenhum momento. E não poderia deixar de citar, dois dos maiores amores da minha vida, que surgiram durante essa pequena trajetória, aos meus sobrinhos, espero que vocês estejam orgulhosos da tia de vocês, saibam que vocês fazem parte disso também, que os guardo sempre no meu coração.

Agradeço aos meus amigos, que caminharam junto comigo em busca de um mesmo objetivo. Erika, Lorena e Wilker, tudo se tornou mais fácil e leve com vocês, agradeço pelos conselhos, pelas boas risadas e por todos os abraços de carinho e afeto quando precisei.

Gratidão também aos meus professores, e em especial, a minha orientadora Marly Macêdo, um exemplo de profissional dedicada e amável. Minha admiração por você é enorme, obrigada por acreditar em mim!

Por fim, agradeço à todos que torceram por mim, que sonharam juntamente comigo em fazer essa graduação e que me colocaram em suas orações.

Paula Gabriela Gomes da Silva

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o papel da liderança na gestão escolar e sua influência no processo de ensino-aprendizagem. O estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, especificamente, um estudo de caso do “tipo etnográfico”. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada feita com a gestora escolar e o questionário aplicado com 6 professores de uma escola municipal de Parnaíba - PI. Entre vários questionamentos a pesquisa foi norteada pela seguinte questão: como o processo de liderança influencia a organização e funcionamento de uma instituição escolar, afetando diretamente o processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, a construção de uma escola de qualidade. Os resultados da pesquisa revelam que uma liderança participativa, democrática, comprometida e alinhada com os objetivos pedagógicos da escola contribui significativamente para o engajamento dos alunos e a melhoria do desempenho escolar. Conclui-se que uma gestão que prioriza a liderança para realizar as suas práticas promove um ambiente que influencia a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, conseqüentemente, a melhoria da educação.

Palavras-chaves: Gestão Escolar; Liderança; Ensino-Aprendizagem

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of leadership in school management and its influence on the teaching-learning process. The study was developed based on a qualitative approach, specifically, an “ethnographic” case study. The instruments used for data collection were a semi-structured interview with the school manager and a questionnaire applied to 6 teachers from a municipal school in Parnaíba – PI. Among several questions, the research was guided by the following question: how does the leadership process influence the organization and functioning of a school institution, directly affecting the teaching and learning process and, consequently, the construction of a quality school. The results of the research reveal that participatory, democratic, committed leadership aligned with the school’s pedagogical objectives contributes significantly to student engagement and improved school performance. It is concluded that a management that prioritizes leadership to carry out its practices promotes an environment that influences the quality of the teaching-learning process, consequently, the improvement of education.

Keywords: School Management; Leadership; Teaching-Learning

1 INTRODUÇÃO

A Liderança é um processo que se faz presente em qualquer organização dentro de uma sociedade, e ao longo do tempo foi se voltando para outros âmbitos além de empresas, como no âmbito educacional. Neste espaço encontram-se diversos desafios, haja vista que é um ambiente que traz contínuas transformações sociais e práticas diversas, surgindo então reflexões e questionamentos dos responsáveis pela gestão escolar, sobre qual a melhor forma de gerir para que se desenvolva um trabalho educativo de qualidade onde se abre espaço para criar e recriar novos conhecimentos com a participação ativa de todos em um processo democrático de gestão escolar.

A discussão sobre a liderança dentro do espaço educacional, representa como principal foco o diretor escolar, devendo socializar a sua liderança em busca de uma gestão democrática que tem como objetivo a participação de todos os integrantes da comunidade escolar com acesso à tomada de decisões, pois um dos entendimentos importantes a respeito de liderança é que um líder independe de cargo ou função, e a escola sendo uma instituição que se divide em vários departamentos, em determinadas situações vai exigir que surjam outros líderes que também constituem e lideram a escola.

A partir disso, em busca de construir uma gestão democrática, em que ocorra a descentralização do papel do gestor como um único líder nesta organização, faz-se necessário que o gestor abra novos caminhos para que se exerça outras lideranças em conjunto, dentre os quais destacamos os docentes que lideram e inspiram seus alunos e colegas, motivando, compartilhando seus conhecimentos, expressando exemplos positivos e incentivando outros integrantes do espaço escolar se tornarem também líderes em suas atividades.

A liderança escolar desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e sucesso das instituições de ensino. O gestor atua como responsável por direcionar a escola, de garantir um desenvolvimento eficaz do ensino, lida com conflitos diários como líder educacional, e contribui para que mudanças possam ocorrer no desempenho da escola e para um ensino de qualidade. Pesquisas têm evidenciado que uma liderança pode melhorar significativamente o desempenho escolar dos discentes, a motivação dos professores e a satisfação de todos os envolvidos da instituição. Escolas bem coordenadas e organizadas formam alunos mais conscientes na construção de sua cidadania tornando-se cidadãos mais ativos e produtivos. A liderança escolar eficaz é, portanto, um componente essencial para alcançar avanços no Sistema Educacional.

Diante desse contexto, nosso interesse em pesquisar sobre a Liderança Escolar se justifica por meio de estudos feitos em diversos textos para a apresentação de um seminário na disciplina de “Administração e Planejamento Educacional”. As reflexões realizadas por meio das leituras dos textos da referida disciplina, nos instigou a querermos saber mais sobre a temática, e assim, na primeira oportunidade que tivemos em elaborar um projeto de pesquisa, na disciplina de Prática e Pesquisa I, buscamos produzir um projeto de pesquisa com a temática sobre “A liderança na gestão escolar e sua influência no processo de ensino-aprendizagem”. Foram muitas as nossas indagações voltadas para essa temática. Assim, passamos a refletir sobre o que queríamos saber em relação a prática das gestoras e gestores no contexto escolar, e elaboramos as seguintes questões: qual a concepção que os gestores têm em relação ao papel da gestão escolar? Será que todos/todas gestores/as são líderes? Existe diferença nas práticas de gestores e gestoras por meio do processo de liderança? Que benefícios gestores e gestoras proporcionam para a comunidade escolar, quando realizam o seu papel por meio da liderança? Por fim, como o processo de liderança influencia a organização e funcionamento de uma instituição escolar, afetando diretamente o processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, a construção de uma escola de qualidade?

A partir dessas nossas inquietações, a pesquisa tem por objetivo geral analisar o processo de liderança na gestão de uma escola pública dos anos iniciais do ensino fundamental e sua influência na melhoria do processo de ensino-aprendizagem, por conseguinte na qualidade da educação. Como objetivos específicos destacamos: a) identificar, por meio do diálogo com a gestora, qual a concepção que ela tem sobre liderança; b) descobrir que práticas educativas a gestora realiza na escola que contribuem para a participação da comunidade escolar; c) caracterizar ações realizadas por professoras/ professores e estudantes que expressem uma gestão democrática; d) analisar as práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, considerando a participação do gestor escolar no acompanhamento, suporte, e orientação aos professores.

Compreendemos que uma gestão escolar que tem por foco práticas de liderança além de contribuir para a organização e o funcionamento de uma instituição escolar, favorece a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, tendo em vista que promove um ambiente colaborativo, incentiva a inovação pedagógica, apoia o desenvolvimento profissional dos professores e garante um ambiente escolar onde todos se sintam valorizados e tenham oportunidades de crescimento.

Diante disso, queremos com este estudo aprofundarmos os nossos conhecimentos teórico-práticos quanto a importância de uma gestão que prioriza as práticas de liderança em uma instituição, em especial, em uma instituição escolar que tem por objetivo fundamental a formação de estudantes não só voltada para a aprendizagem dos conhecimentos científicos, mas também para a formação humana, tornando-se um ambiente que deve preparar os estudantes para a vida, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal e social. Ademais, a partir dos resultados encontrados na pesquisa, socializaremos com diretores e diretoras das escolas públicas e, se possível, com algumas escolas privadas a fim de contribuirmos para a compreensão da importância de gestores/as-líderes nas instituições escolares, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação.

A pesquisa tem como base teórica os estudos de Luck (2010); Rosa (2011); Libâneo (2002); Ludke (2012); Silva (2019), entre outros autores. Com base nestes autores, estruturamos nosso estudo em seis sessões, incluindo a introdução e as considerações finais.

Na seção inicial, intitulada "Introdução", expomos a justificativa do trabalho, os objetivos propostos, as questões que orientam a problemática da pesquisa, bem como a estrutura adotada ao longo do desenvolvimento do estudo.

Na segunda seção, intitulada "Breve contexto histórico da liderança" destacamos algumas teorias e transformações sobre Liderança que contribuíram para a compreensão atual do tema.

A terceira seção, "Gestão escolar e Liderança" aborda a relação entre gestão escolar e liderança, destacando o papel do diretor como líder democrático, comprometido com a melhoria da aprendizagem e com a participação de toda a comunidade escolar.

Na quarta seção, "abordagem metodológica" apresentamos o referencial metodológico da pesquisa, detalhando a abordagem adotada, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como o local onde o estudo foi realizado, elementos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Na quinta seção, intitulada "Resultados e discussões: A liderança na perspectiva da gestão escolar", são apresentadas as análises dos dados coletados, organizadas em subseções, bem como os resultados obtidos a partir dessas análises.

Na sexta e última seção, apresentamos as considerações finais, nas quais expomos os principais resultados da nossa pesquisa, em consonância com os objetivos que propusemos inicialmente.

2 BREVE CONTEXTO HISTÓRICO DA LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança abordam diferentes dimensões, historicamente as percepções sobre liderança tinham idealizações de que o indivíduo possuía características inatas que o fazia líder, como a teoria da abordagem de traços. Essa concepção de líder, apontava para questões físicas e intelectuais, que o ser humano deveria ter para ser um líder.

É relevante ressaltar que esta visão atualmente ainda é existente, visto que muitos ainda a idealizam dessa maneira, na qual consideram traços físicos, como um exemplo de líder. Nessa perspectiva, Luck (2010) mostra-nos que essas visões sobre o indivíduo já nascer com características de líder são contraditórias e erradas. Dessa forma, a autora ressalta:

Liderança, diferentemente do que se possa pensar, a liderança não é uma condição definida no nascimento da pessoa. As pessoas não nascem líderes. Certas pessoas com fortes características e traços de personalidade que as identificam como líderes certamente tiveram, desde a infância, experiências de vida que contribuíram de forma significativa para que desenvolvessem certos valores, atitudes e habilidades fundamentais para a liderança. (2010, p. 122).

Estudiosos então, passaram a buscar ainda mais definições sobre a liderança, se um líder não dependia de seus traços físicos, ele poderia aprender a ser líder, e dessa forma, um líder teria um “estilo de liderança”, ele poderia ser democrático, autocrático ou laissez-faire, que se constitui em uma determinada forma de liderar, na qual os liderados têm autonomia na tomada de decisões.

Maximiano (2000 p. 405) define: “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupos ou pessoa a pessoa”. O referido autor também explica que cada estilo é definido de acordo como o líder centraliza e compartilha sua autoridade.

Atualmente, a liderança possui diferentes maneiras de como conceitua- lá. Mas segundo Luck (2010, p. 350), observarmos alguns aspectos fundamentais e frequentes que caracterizam as práticas de um líder;

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Diante disso, é possível refletir o quão importante é o trabalho de um líder, visto que um bom líder inspira, guia e motiva a equipe a alcançar seus objetivos, socializando e construindo valores e princípios que os liderados passam a se apropriar desses aprendizados para a realização do seu trabalho, a fim de obter melhor desempenho e alcançarem os resultados desejados pela organização. Portanto, é notório que a figura de um líder exerce um papel de grande importância para o sucesso ou o fracasso de uma organização (Rosa, 2011).

Hoje, os conceitos de liderança deixaram a ideia de que um bom líder era aquele que apenas usava de sua autoridade para ordenar seus liderados, ou seja, um líder com estilo autocrático. Enquanto que a liderança é uma prática, pois um bom líder mesmo mantendo suas responsabilidades, irá também se preocupar com os liderados, ou seja, ele acaba tendo um foco maior nas necessidades e no bem-estar da sua equipe de trabalho, colocando as necessidades dos liderados acima das suas. Neste tipo de liderança, os liderados têm uma participação mais ativa, pois eles têm a liberdade de dar sugestões, ideias, dicas, e ainda fornecer feedbacks aos líderes. Conforme Lück, 2010, p. 37):

Liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupais no seu contexto, superando ambiguidades.

Dentro do âmbito educacional, os estudos sobre a liderança e sua influência nos resultados escolares vem ganhando cada vez mais espaço. Isso deve-se ao fato de que a escola é um espaço onde os alunos tem convívio com diferentes setores e departamentos, e que todos eles são responsáveis e agentes participantes pelo aprendizado do aluno.

3 GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

Ao pensar em uma organização educacional, encontramos um espaço no qual ocorre a interação e participação de diferentes agentes que atuam para que o funcionamento desse ambiente ocorra de forma efetiva.

Dentre esses departamentos existentes em uma instituição escolar, temos a gestão, que possui um papel de fundamental importância, responsável por direcionar as tomadas de decisões que envolvem nas relações da comunidade escolar como um todo, seja no setor pedagógico, financeiro ou administrativo. Isso implica que, apesar de um gestor está à frente de uma instituição escolar, ele não desenvolve um trabalho sozinho,

ao contrário, para que haja uma organização e funcionamento correspondente aos objetivos determinados, esse/a gestor/a precisa de uma equipe que assuma os diversos papéis dentro dessa instituição de forma participativa, colaborativa e com autonomia. Isso reflete a ideia de distribuir responsabilidades e decisões entre os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais engajador e eficaz. Nesse sentido, apresentamos o conceito de gestão pelas palavras de (Lück, 1998, p. 37) quando afirma que:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Nesse contexto, idealizações antigas sobre a gestão, em que o gestor escolar atuava de forma isolada, apenas delegando funções ou sozinho era responsável por apenas administrar uma instituição, estão sendo deixadas para trás, apesar de que ainda existem.

Atualmente, novas concepções a respeito da gestão são discutidas, e cada vez mais, se estabelecem que para um bom funcionamento em instituição de ensino, faz-se necessário que a gestão seja realizada democraticamente, ou seja, que todos os envolvidos da equipe escolar tenham voz e participação, compreendendo que todos estão engajados na busca de um mesmo objetivo, a qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos.

Libâneo (2002), levanta discussões sobre meios de assegurar uma gestão democrática, no qual a principal característica seria que houvesse a integração de todos os sujeitos escolares. Nesse sentido, a gestão também leva a pensar, no principal agente que constitui a gestão, o diretor, que como já citado anteriormente, tem por sua responsabilidade realizar o direcionamento para toda a equipe pedagógica de uma instituição escolar.

Nesse viés, é preciso que o gestor, busque ter relações interpessoais com toda a comunidade escolar, ou seja, alunos, professores, funcionários (como secretários, pessoal de limpeza e manutenção), gestores (diretor, coordenador pedagógico, etc.) e pais ou responsáveis pelos alunos, além dos membros da comunidade local e representantes de órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, assegurando, assim, um ambiente de trabalho que favoreça a construção de interações positivas em que o diálogo seja uma constante na convivência desses integrantes.

Nesse cenário, a gestão da escola deve ser realizada de forma democrática, com a participação ativa de todos os membros que constituem essa instituição, baseada no compromisso comum com a qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos, visando um ambiente escolar mais justo e colaborativo, onde todos se sintam valorizados e parte do processo educacional.

Ao refletirmos sobre Gestão Escolar e Liderança, podemos fazer uma relação entre o líder e a escola, visto que os objetivos em comum dos líderes escolares e dos liderados são de melhorar o processo de ensino-aprendizagem quanto ao desempenho da aprendizagem dos estudantes.

Nesse sentido, é importante compreender que a qualidade da liderança escolar está diretamente ligada ao compromisso do diretor com os processos pedagógicos da escola. Conforme o pensamento de estudiosos sobre a efetividade na forma de liderança de um gestor, envolvem processos como seu envolvimento diretamente com o processo ensino que é oferecido pela escola aos alunos, avaliação do trabalho em sala de aula dos professores como o resultado do desempenho da aprendizagem dos alunos visto que, além de definir a missão da escola, que está voltada para como os objetivos a serem alcançados nesse espaço deve também garantir os mesmos sejam postos em prática e promover um bom ambiente de trabalho e uma atmosfera escolar que proporcione que o aluno aprenda.

Diante disso, o gestor escolar não exerce uma liderança individualista, mas, necessita também da participação de outros componentes que estão envolvidos no ambiente escolar, como os professores, coordenadores, auxiliares de gestão, pais e alunos para tomada de decisões que vão ao encontro dos objetivos propostos na escola. Os diretores devem buscar apoio do corpo docente e da comunidade em tudo que diz respeito a escola. Nesse sentido, Libâneo (2004, p.112) ressalta que:

[...] ele encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução de problemas.

Desse modo, se propõe então uma liderança democrática, visto que a função de liderar uma escola, não é trabalhada apenas pela figura do gestor, mas é exercida em conjunto com os demais envolvidos dentro do espaço escolar. Contudo, é o gestor que é responsável para que essa liderança democrática seja de fato exercida pois ele tem o papel de incentivar, instigar e promover as condições necessárias em sua equipe para que todos participem das tomadas de decisões na escola. Lück (2005, p.45) afirma que “o diretor

eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola”.

A afirmativa da autora, traz um entendimento de que a escola é um ambiente complexo e diversificado com tarefas amplas, e que muda a partir do contexto social em que está inserida. Portanto, se o gestor prioriza as práticas de liderança, estas se fazem presentes desde a organização e o funcionamento da instituição escolar, atendendo aos objetivos que devem ser alcançados com a participação de todos, enfatizando que um/a gestor/a que usa da liderança não é mais o único responsável pelo sucesso ou o insucesso dessa instituição.

Nessa perspectiva, são exercidas diferentes lideranças que se complementam e não se sobrepõem uma à outra. Ambas as autonomias para lidarem com situações diversas e emergentes que aparecem na rotina de trabalho no dia a dia da escola, e que não dependem exclusivamente da figura do diretor. As ações do líder vão além de apenas propor os objetivos da escola para uma gestão democrática, é preciso que este tenha uma participação ativa para a melhoria do ensino como é colocado por Libâneo (2002, p. 335), quando afirma que: “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”, ou seja, para se ter a efetividade de um gestor-líder, é necessário que se tenha dedicação, empenho e atenção aos acontecimentos rotineiros da escola para garantir o bom funcionamento da instituição escolar.

Por meio disso, destacamos atitudes e maneiras que um diretor deve ter para alcançar um bom desempenho em sua gestão tais como, ter uma visão estratégica, ter confiança com todo o corpo escolar mobilizando-os para a execução de projetos criando, assim, uma cultura de relações interpessoais, inclusive com a comunidade local, monitorar o currículo, promover condições aos docentes de se ter um desenvolvimento profissional, ademais a formação específica para o exercício da função de gestor.

4 ABORDAGEM METODOLOGICA

Nessa seção trataremos do referencial metodológico da pesquisa, na qual adotamos uma abordagem de natureza qualitativa, especificamente o estudo de caso do “tipo etnográfico”. Essa abordagem oportuniza a participação do pesquisador no contexto social e cultural estudado, privilegiando a observação seja direta com o seu objeto de estudo, e mediada pelo diálogo constante com os sujeitos participantes do estudo. Nesse contexto, (Minayo, 2009, p. 21), afirma que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências sociais, com um nível de realidade que

não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores das atitudes.

Diante disso, escolhemos a pesquisa qualitativa, por nos dar a oportunidade de realizarmos estudos particulares, ao tempo em que considera que há uma correlação entre o mundo e o sujeito, privilegiando a subjetividade e a indissociabilidade entre o indivíduo e sua realidade. A pesquisa qualitativa visa uma compreensão aprofundada da realidade, buscando entender os significados e as experiências dos sujeitos envolvidos.

André (2013) enfatiza que esta abordagem de pesquisa, é baseada em uma visão onde os indivíduos constroem os seus conhecimentos através da interação uns com os outros. Portanto, os pesquisadores vivenciam por um tempo o mundo dos pesquisados, visto que é um processo fundamental para que haja uma aproximação da realidade.

Nessa mesma perspectiva, Silva (2019, p. 58) afirma que:

Os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores são constituídos pelo mundo do sujeito, os significados que este atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais. Se a visão de realidade é construída pelos sujeitos, nas interações sociais vivenciadas em seu ambiente de trabalho ou em outras situações, torna-se fundamental uma aproximação do pesquisador a essas situações.

Destacamos, ainda, que esta pesquisa é um estudo de caso, haja vista que escolhemos realizá-la em uma escola da Rede Municipal da cidade de Parnaíba-Piauí, tendo como participantes, a gestora e 6 professores dessa instituição. Assim, ao delimitarmos o nosso estudo a uma parte específica de um universo, destacamos um caso a ser estudado.

Os estudos de caso se destacam por possibilitar um estudo mais aprofundado e próximo da realidade investigada, ou seja, foca na análise minuciosa de um único caso ou fenômeno. Gil (2007, p, 73) destaca que esse método de pesquisa “vem sendo bastante utilizado, por pesquisadores sociais”.

André (2008, p.150) explica esta abordagem metodológica afirmando que:

Estudos de caso podem ser usados em avaliação ou pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural. Na perspectiva das abordagens qualitativas e no contexto das situações escolares, os estudos de caso que utilizam técnicas etnográficas de observação participante e de entrevistas intensivas possibilitam reconstruir os processos e relações que configuram a experiência escolar diária.

Vale destacar, que não consiste em uma pesquisa etnográfica, muito utilizada pelos antropólogos e sociólogos em estudos mais voltados para sociedade, diversidade cultural, grupos sociais entre outros. Esses estudos exigem dos pesquisadores uma maior permanência no campo de investigação, pois requer um tempo maior para realizar observações e contatos com os sujeitos de pesquisa.

De acordo com André e Lüdke (1986, p. 16) “[...] a abordagem etnográfica parte do princípio de que o pesquisador pode modificar os seus problemas e hipóteses durante o processo de investigação”. Neste sentido, na abordagem etnográfica o pesquisador não vai com o problema de pesquisa definido, pois pode surgir a partir do contato com o campo. A convivência é um fator crucial neste método, podendo durar até anos, pois é a partir da observação direta e da convivência prolongada que ele compreenderá a cultura, os comportamentos, os valores desses grupos sociais.

As técnicas utilizadas para a coleta das informações foram as utilizadas em estudos etnográficos, como a observação participante, e a entrevista semiestruturada. Para Gil (2008, p. 103):

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Nessa perspectiva, o pesquisador se torna um membro participante dentro do seu próprio ambiente de estudo.

A observação participante consistiu em idas à escola, que aconteceram durante dois dias da semana no período da tarde. Dessa forma, tínhamos contato direto com o cotidiano da escola e seu funcionamento, conseqüentemente com a gestora, que nos oportunizou acompanharmos sua participação e engajamento com funcionários e alunos.

A entrevista semiestruturada com a gestora, foi organizada a partir de um roteiro semiestruturado, com questões pertinentes ao nosso objeto de pesquisa. Ademais, para realizar a entrevista, foi enviado um ofício como protocolo de ética, como também posteriormente para a aplicação do questionário com os professores, mantendo o compromisso de não divulgar e preservar a identidade dos participantes.

Em relação a entrevista semiestruturada, Lüdke e André (2012, p. 33) afirmam que “o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista.”

Dessa forma, a entrevista semiestruturada, se constitui em técnica que facilita na obtenção de informações, pontos de vistas e opiniões a respeito do tema do pesquisado.

Diferente das entrevistas estruturadas, na qual são aplicadas perguntas fixas, nas entrevistas semiestruturadas, tem um roteiro predeterminado, visto que o entrevistado tem a liberdade de falar, a partir disso, pode surgir novos questionamentos indispensáveis para a pesquisa.

Lüdke e André (1986, p. 33) evidenciam que “as entrevistas ainda são bastante utilizadas nas pesquisas, já que ela nos possibilita a adaptar as perguntas e conseguimos obter as informações mais importantes para a pesquisa.” Portanto, é importante fazer a utilização de um roteiro para guiar o entrevistador, deste modo, neste roteiro deverá ter os tópicos, ou as questões que serão feitas para o entrevistado.

No que se concerne o questionário, foi organizado com questões fechadas de múltiplas escolhas e ao final, duas questões abertas para que dessa forma, obtivéssemos uma posição dos professores em relação a temática debatida em nossa pesquisa. Segundo Gil (2008, p.121):

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Foram levantadas questões referentes ao tempo que estavam na função, se a gestão promovia ações de incentivo à formação continuada, de que forma a gestão avaliava o desempenho dos alunos e demais questões de acordo com nossa linha de estudo.

Para a organização da análise de dados, utilizamos o método de “Análise de dados”. Bardin (2016. p. 123) define a análise de conteúdo como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” O método, se constitui em três etapas, que embora apresentem características diferentes, se complementam, contribuindo para que o pesquisador divida o material da pesquisa em categorias, ou seja “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico.” Bardin (2016. p. 147), a fim de encontrar respostas para o objeto de estudo.

Nesse contexto, as etapas são divididas em pré-análise, que tem por objetivo procedimentos de organização o inicial do material, ou seja, o primeiro contato com os documentos; a segunda etapa, que é a exploração do material, onde a ideias realizadas na pré-análise são codificadas e melhor sistematizadas; a terceira etapa, é o tratamento dos

resultados, onde o pesquisador realiza a interpretação do documento, buscando torná-los significativos e válidos (Bardin, 2016).

As análises, nos ajudaram na compreensão das concepções que a gestora tem sobre os significados do seu papel e a sua amplitude em uma instituição escolar, bem como, suas implicações na melhoria da aprendizagem dos estudantes, conseqüentemente, na melhoria da qualidade da educação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES: A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Esta seção refere-se a análise dos dados que foram obtidos por meio das informações coletadas através dos instrumentos da pesquisa. As entrevistas foram desenvolvidas de acordo com os questionamentos levantados, no que se concerne o trabalho exercido pela gestora e demais profissionais da organização escolar, as relações construídas com a comunidade escolar em geral, desafios e demais atribuições que sejam pertinentes ao objetivo da pesquisa.

As análises dos dados foram organizadas nas seguintes categorias: Formação profissional e experiência da gestora escolar; Atribuições da gestora escolar; O autoconhecimento de uma gestora líder; Organização e funcionamento escolar: uma ação compartilhada e colaborativa; Concepções e práticas da gestora escolar sobre a avaliação da aprendizagem; A compreensão da gestora escolar sobre o seu papel no processo ensino-aprendizagem; Gestão e família no processo ensino-aprendizagem.

Os dados foram analisados e fundamentados através de artigos científicos, livros, revistas e outras fontes a respeito do tema, partindo dos seguintes autores: Libanêo (1992); Luck (2008); LDB (1996) entre outros.

5.1 Formação Profissional e Experiência da Gestora Escolar

A formação de um gestor escolar é uma das características mais importantes para compreendermos a sua atuação e desempenho dentro de uma organização escolar, pois um gestor efetivamente preparado para o exercício de sua função, influência de maneira mais eficaz para um bom funcionamento da instituição em geral.

Diante do instrumento de pesquisa apresentado nesse trabalho, inicialmente é necessária uma breve caracterização da gestora escolhida para a realização da entrevista,

considerando sua formação profissional e experiência para o cargo no qual corresponde sua atuação. Dessa forma, por meio da entrevista realizada foi possível identificar que a gestora da instituição busca sempre está se qualificando em diversas áreas da educação.

Em sua fala, ela relata:

“Eu sou formada em Pedagogia. Terminei a segunda graduação em História. Estou na terceira de Serviço Social. Pós eu tenho em Neuropsicopedagogia e Psicopedagogia. Primeiro eu fiz Psicopedagogia. Só que eu achava que eu tinha que ir mais além. E aí foi que eu resolvi fazer a neuro. Entendeu? E eu também tenho Pós em Supervisão, Coordenação. Na área de Educação, Gestão. E Educação Infantil.” (Fala da gestora)

Diante disso, podemos observar que a gestora, está sempre buscando o aperfeiçoamento contínuo para melhorar seu trabalho, na sua identidade profissional e para enfrentar os desafios que aparecem no cotidiano da instituição escolar.

A gestora também relata, que a instituição é formada por profissionais qualificados, no qual enfatiza os professores, que se dividem em profissionais contratados pela instituição como também, professores concursados. Essa divisão nos professores atuantes na escola, deve-se ao fato da mesma ser conveniada, algo que segundo relato da gestora, corrobora para que determinadas atividades como reuniões e planejamento, sejam trabalhadas inicialmente pelo setor de administrativo da direção, e posteriormente para os demais colaboradores em geral, contratados pela Secretaria de Educação (SEED).

Com relação ao tempo da gestora na escola, ela relata estar no cargo desde o ano de 2021, mas que anteriormente trabalhava na função de coordenadora, que apesar de ser parte do setor de coordenação, já atuava frente aos planejamentos, organização e tomada de decisões referente à instituição.

5.2 Atribuições da Gestora Escolar

Nesse tópico, a pergunta feita a gestora foi “Me fale suas atribuições enquanto gestora a escola? O que você faz de forma geral?”. Na qual ela nos respondeu:

Eu faço o plano de ação da escola. Eu, juntamente com a coordenadora, a gente faz as reuniões com o corpo docente. E vai repassando todas essas... Dá um norte, né? Passando o planejamento para os professores. (Fala da gestora)

A resposta da gestora nos mostra que ela exerce um papel fundamental e ativo na construção e condução do plano de ação da escola, o que corresponde a uma de suas principais atribuições enquanto líder da instituição. Ao assegurar que é ela quem elabora

esse plano, juntamente com a coordenadora pedagógica, é notável que o seu trabalho vai além de atividades administrativas, atingindo diretamente o campo pedagógico e estratégico da escola.

Embora a gestora inicie sua fala evidenciando a sua responsabilidade individual, notamos o reconhecimento do trabalho com a coordenação pedagógica como um fator essencial para a efetividade do trabalho. Isso demonstra uma gestão compartilhada, colaborativa, que compreende a importância da escuta e do trabalho em equipe na elaboração de decisões que impactam diretamente o cotidiano escolar.

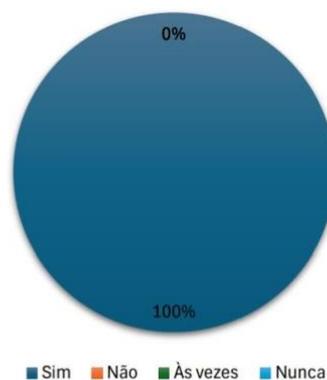
Na fala em que ela destaca as reuniões com os professores, mostra algo significativo nesse processo, pois percebemos em seu discurso que funciona como espaço de diálogo, alinhamento e repasse das diretrizes traçadas no plano de ação.

Além disso, ao mencionar que essas reuniões “dão um norte”, a gestora reforça seu papel de liderança ao fornecer direcionamento aos professores, favorecendo uma atuação mais coerente, organizada e focada nos objetivos educacionais da escola. Isso indica uma preocupação em garantir não apenas o cumprimento de metas, mas também o apoio contínuo ao trabalho docente, promovendo uma gestão que busca integrar e fortalecer a relação entre equipe gestora e professores, garantindo a união entre a gestão e corpo docente, orientando-os e apoiando-os no desenvolvimento do trabalho em sala de aula.

Portanto, é possível concluir que a gestora compreende suas atribuições de forma abrangente, reconhecendo a importância do planejamento, da parceria interna e da comunicação eficaz para o sucesso das ações escolares.

A fala da diretora, afirmando que está sempre presente nas reuniões de planejamento é confirmada pelos professores por meio do questionário com a seguinte pergunta: “A participação da gestora escolar nas reuniões de planejamento é um fator determinante para o sucesso do processo educacional, e deve ser feita de forma organizada, colaborativa e com foco nos objetivos da escola. Nos planejamentos dessa instituição a gestora se faz presente?”

Gráfico 1- Participação da gestora no planejamento escolar



Fonte: Elaborado pelas autoras

O questionário obteve 100% de respostas “sim”, que os professores indicaram que a gestora tem presença nas reuniões. Esse alinhamento entre o discurso da gestão e a percepção da equipe docente demonstra uma coerência importante, evidenciando uma liderança participativa, atuante e comprometida com os processos pedagógicos e administrativos da escola.

5.3 O Autoconhecimento de uma Gestora Líder

O autoconhecimento é umas das características importantes para que haja uma boa liderança. Dentro do contexto escolar, liderar exige do gestor a compreensão dos seus próprios limites. Dessa maneira, o autoconhecimento na gestão é um componente fundamental para que o gestor ou a gestora, lidere a escola com mais cuidado, empatia, responsabilidade. Já que através desse autoconhecimento, eles conseguem lidar com os desafios de uma maneira melhor, onde suas tomadas de decisões são feitas de forma racional, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável.

Como citado anteriormente nesse trabalho, ao se tratar da liderança, seja ela em qualquer organização, em determinadas situações, a figura do líder pode surgir independente das figuras hierárquicas, desenvolvendo também práticas no que se concerne à tomada de decisões em prol do objetivo comum dentro desta organização. Ademais, essa concepção de liderança no espaço escolar, também aponta para que haja uma maior interação e participação entre a equipe, baseada em diálogo e motivação.

Em diálogo durante a entrevista, a gestora reconhece que “não administra a escola sozinha”, mas sim em conjunto com as coordenadoras e professores e demais colaboradores. Ela compreende que não é a única responsável pelas decisões, e valoriza

a liderança compartilhada como parte fundamental da gestão. Em seguida, ela nos dá um exemplo:

Como eu observei no dia da Festa da Páscoa. Eu me atrasei um pouco, mas, quando eu cheguei, a secretária já estava no comando. A coordenadora, já estava orientando a outra professora. Então, assim quer dizer que o líder é aquele que forma outros líderes. Entendeu? E dá tudo certo. (Fala da gestora)

Um gestor com o autoconhecimento de liderança, constrói um espaço produtivo de ações coletivas, abrindo espaço para que a equipe desenvolva a segurança e confiança diante de diversificadas circunstâncias. É possível observar através da fala da gestora que essa concepção de liderança, é algo presente no dia a dia da escola, na qual acaba promovendo um ambiente de colaboração e trabalho em entre os funcionários da instituição. A gestora está sempre valorizando cada pessoa da sua equipe, fortalecendo o sentimento de pertencimento, contribuindo para um local mais colaborativo, democrático e mais justo.

5.4 Organização e Funcionamento Escolar: uma ação compartilhada e colaborativa

Dentro das instituições de ensino, um dos elementos imprescindíveis para alcançar os objetivos previstos de ensino, é o planejamento, por meio dele é possível refletir e buscar as melhores formas de garantir que o ensino e aprendizagem sejam efetivadas, e ainda, que sejam propostas novas concepções e metodologias de ensino nesse processo, que devem ser articulados com toda a comunidade educacional com ações de apoio, compartilhamento, colaboração e diálogo.

Nesse contexto, o planejamento da instituição dentro da gestão escolar, representa a ação de se traçar metas e estratégias que vão ao encontro às possíveis dificuldades de aprendizagem que possam surgir e consequentemente afetar o desempenho do funcionamento dentro da organização, como ressalta Padilha (2001, p. 45): “A atividade de planejar é atividade intrínseca à educação, por evitar o improviso, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais propriamente a execução da ação educativa”.

É importante ressaltar também, que o gestor enquanto representante da organização e funcionamento da escola, precisa está sempre em busca de articulações com os demais colaboradores de forma engajada e participativa, pois nesse processo de

planejamento, a equipe pedagógica deve caminhar de mãos dadas, refletindo, dialogando e colaborando para o exercício de um bom funcionamento escolar.

Dando continuidade à nossa entrevista com a gestora, pedimos que ela relatasse como a sua gestão promove o trabalho em equipe e a colaboração entre diferentes membros da comunidade escolar. O que faz a gestão para criar um ambiente colaborativo entre professores, estudantes, o pessoal da limpeza, do portão? Da comunidade? Da comunidade escolar?

A gestora respondeu que sempre se reúne e coloca em pauta as questões, e nos falou da seguinte maneira:

Eu gosto de sempre estar envolvendo todo mundo. Eu não sou sozinha. Eu tenho um grupo realmente é um grupo. A nossa equipe é uma equipe mesmo. A gente se reúne. Já dá função para esse, dá função para esse. E no final, tudo dá certo. Porque, mesmo que eu não esteja, A Aparecida, pode fazer a minha função. (Fala da gestora)

Na fala da gestora, notamos que há um forte reconhecimento da importância do trabalho em equipe e valorização de todos os profissionais da escola. Ao destacar zeladoras, merendeiras e cantineiras, a diretora demonstra que sua gestão reconhece que todos fazem parte do processo educativo. Ela afirma que: "a nossa equipe, é uma equipe mesmo". "A gente se reúne". Nesse trecho de sua fala, mostra que a diretora não se coloca como figura central, mas sim como parte de um coletivo.

Outro ponto bastante relevante em suas respostas é quando ela relata sobre um evento que ocorreu na escola em que as zeladoras e as merendeiras organizaram e expressavam suas opiniões sobre o que era o melhor a se fazer para que o evento ocorresse. Nesse sentido, a gestora disse:

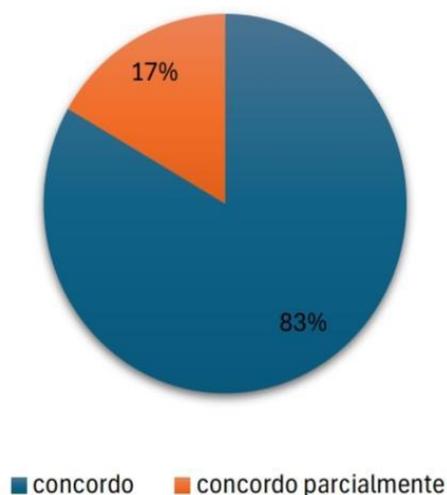
Então, a gente dá oportunidade para todos colocarem em prática suas opiniões. Entendeu? Porque é assim que a gente consegue. Eu acredito que não adianta eu chegar aqui e dizer: Vamos fazer assim. Temos que ouvir a todos, e o que for melhor para gente. (Fala da gestora)

Aqui notamos a escuta ativa e o respeito às opiniões, características essas que são fundamentais em uma gestão participativa. Essa prática de liderança favorece para que cada um contribua com sugestões e que essas ideias sejam implementadas na prática, indicativo de um ambiente escolar democrático, colaborativo e participativo.

Esse discurso se alinha diretamente com uma das questões do questionário que foi aplicado com 6 professores da mesma instituição escolar. A pergunta era a seguinte: "Um (a) gestor (a) que considera a liderança fundamental para a sua gestão prioriza, a

comunicação, a delegação de tarefas, a motivação para com sua equipe, estratégias alinhando o trabalho de todos para atingir os objetivos da escola e tem empatia com todos. Todas essas características estão presentes nas práticas da gestora dessa escola?”. O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos nessa questão:

Gráfico 2- Práticas de liderança da gestora escolar



Fonte: elaborado pelas autoras

Nessa perspectiva, encontramos fundamentos nos resultados da pesquisa realizada, que mostram que 83,3% dos participantes concordam totalmente e 16,7% concordam parcialmente com a adoção de práticas de liderança eficazes utilizadas pela gestora da instituição.

Nessa perspectiva, Libâneo (2008, p. 89) ressalta que:

Em uma gestão participativa, não basta que algumas pessoas da equipe apenas administrem metas e recursos previamente estabelecidos. É necessário promover o compartilhamento de intenções, valores e práticas, permitindo que os interesses do grupo sejam direcionados para os objetivos comuns e que diversas pessoas possam exercer a liderança e desenvolver tais competências.

Esses dados, apresentados nas respostas dos professores, evidenciam que a gestão participativa não se restringe a um ideal teórico, mas a práticas realizadas no cotidiano da escola. Observa-se, portanto, que a gestão participativa e democrática é percebida como real e efetiva, com uma equipe envolvida ativamente nas decisões e nas ações da instituição, em consonância com os princípios defendidos por Libâneo.

5.4.1 Concepções e práticas da gestora escolar sobre a avaliação da aprendizagem

A avaliação da aprendizagem deve ser entendida, como aliada no processo educativo, que vai além de notas ou provas, mas trata-se de localizar as dificuldades dos alunos, afim de superá-las propondo novas metodologias que possam contribuir de forma significativa aos alunos.

Tratando-se de avaliação da aprendizagem, é indispensável não abordar também sobre Projeto Político Pedagógico (PPP), pois é a partir dele que as ações executadas na instituição de ensino, serão desenvolvidas e norteadas, tendo como objetivo subsidiar o trabalho pedagógico dos professores em sala de aula, e demais ações que são essenciais para obter resultados satisfatórios.

O papel do gestor com relação a avaliação da aprendizagem, deve ser de compreender que é um processo fundamental para o desempenho dos alunos, e que deve ser compartilhado com todos da comunidade escolar, sobretudo na construção do PPP, não sendo apenas utilizado no início no ano, ou esquecido, mas ser sempre consultado e presente em todas as etapas realizadas dentro da escola.

Com relação a avaliação da aprendizagem, a gestora relatou a necessidade de que os professores estejam em constante acompanhamento dos alunos, e citou ainda, algumas estratégias utilizadas para buscar o incentivo dos alunos durante os exames ou demais atividades propostas.

A gente trabalha com simulados, que é a preparação da prova que eles terão em novembro, outubro, novembro. O que a gente faz para motivar esses alunos? Para incentivar? A gente faz premiações com medalhas. E, com isso, eu estou vendo que está tendo rendimento. Está tendo rendimento que eu observei e que eles estão mais empolgados. (Fala da gestora)

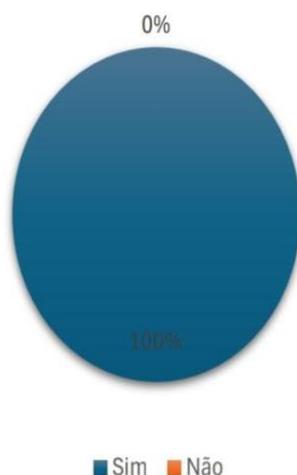
É importante também pontuar, que para bons resultados de aprendizagem dos alunos, a gestão precisa promover meios para que os professores que estão à frente desse processo, consigam desenvolver suas práticas conforme seus planejamentos, por esse motivo, o gestor escolar deve estar em constante diálogo com os professores disponibilizando os materiais necessários, participando dos projetos e mais que isso, incentivando e motivando a equipe enquanto um líder dessa organização.

Neste viés, entendemos após relatos da gestora, que ela entende a importância do seu papel frente a suas concepções e práticas sobre a avaliação da aprendizagem, que para alcançar os objetivos propostos, deve seguir uma gestão participativa e democrática,

visando proporcionar aos alunos as melhores condições de um ambiente propício à aprendizagem e conseqüentemente o sucesso escolar.

Abaixo, apresentamos o gráfico das respostas dos professores que traz dados relevantes para essa questão da avaliação.

Gráfico 3- Uso dos dados de avaliação para melhorar o ensino



Fonte: Elaborado pelas autoras

Os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos professores corroboram a ideia de um uso consciente e produtivo das avaliações. Quando questionados se, após o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos alunos, os dados são utilizados para promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem, 100% dos docentes responderam afirmativamente. Esse entendimento vai ao encontro da afirmação de Furlan (2007), na qual a avaliação só tem valor quando é empregada para compreender melhor o estudante e reunir informações que possibilitem uma prática educativa alinhada com a realidade e inserida em um contexto significativo.

Esse resultado indica um alinhamento entre as práticas avaliativas e o compromisso com a melhoria contínua da qualidade do ensino. Assim, notamos que tanto a gestora quanto os professores adotam estratégias que valorizam o diagnóstico pedagógico, promovendo intervenções que visam o aprimoramento do processo educativo como um todo.

5.5 A Compreensão da Gestora Escolar sobre o seu Papel no Processo de Ensino-Aprendizagem

Ao refletirmos sobre o processo de Ensino-aprendizagem, relacionamos à uma junção de fatores que estão envolvidos e são responsáveis por assegurar que o aluno alcance os objetivos propostos da instituição de ensino. Dentre esses agentes participantes nesse processo estão os professores, secretários, comunidade externa e o gestor escolar, como um líder dessa organização.

Alguns autores discutem sobre de que forma um gestor pode contribuir e estar diretamente relacionado ao aluno em seu aprendizado, para Luck (2008, p.96), “a gestão constitui-se em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais”.

Apesar da figura do professor ser diretamente ligada à aprendizagem do aluno, se tratarmos de liderança no espaço escolar, percebemos que é algo compartilhado com toda a equipe que faz parte desse ambiente, desde a portaria da escola até o diretor. Pois algo já tratado neste trabalho, é que uma escola que preza pelo seu bom funcionamento, pela organização e satisfação do seu sistema educacional, é imprescindível que busque unir os objetivos de forma coletiva em prol do aluno. Mas qual seria o papel do gestor frente ao processo de ensino-aprendizagem?

O gestor enquanto representante, que norteia as tomadas de decisões e demais ações dentro escola, atua no acompanhamento e manutenção do trabalho da equipe, seja através de diálogos constantes com os professores, com os pais, alunos, bem como, na participação de projetos, atividades, problemas que possam surgir que afetam o exercício das práticas planejadas, ou da estrutura que comprometam o ambiente de aprendizado.

Nas observações em sala de aula durante as aulas, ficou notório que a gestora da escolar em análise, visitava regularmente as salas de aula, interagindo os alunos através de diálogos ou musicalização, e em seguida, conversava brevemente com professora questionando sobre estavam ocorrendo as aulas e participação dos alunos. Ela relata também em entrevista que não adianta os professores apenas passarem os conteúdos de qualquer forma, sem que haja uma cobrança por parte deles, que acompanham ou avaliem o desenvolvimento do aluno, e que além disso, é importante também estabelecer contato com os pais.

E, assim, o que eu falo sempre a eles quando eu reúno é que eles tenham aquele feedback com o aluno. Porque não adianta você só chegar na sala, você cumprir só a sua carga horária, dar o conteúdo. Tem ver se está tendo aprendizagem, fazer o acompanhamento. E, assim, passar para a direção, coordenação e a gente chama a família daqueles que estão em falta, aqueles que não estão fazendo, não estão acompanhando. Enfim, aqueles

que não estão realizando as atividades, não só em casa como na sala de aula. (Fala da gestora)

Entendemos a partir da fala da gestora, que ela afirma o seu comprometimento com a educação aprendizagem dos alunos, e ainda, com a equipe pedagógica e comunidade externa. Essas práticas, reforçam concepções de uma gestão baseada em liderança, constituindo uma gestão democrática.

5.6 Gestão e Família no Processo de Ensino-Aprendizagem

A participação da família no contexto escolar é indispensável para promover um ambiente propício de aprendizagem para os alunos, pois a partir dessa dinâmica entre a comunicação dos pais com os professores, gestores, coordenadores e demais envolvidos no âmbito educacional, ocorre o acompanhamento dos alunos, avaliam-se as dificuldades, identificando os problemas ao mesmo tempo que constroem-se possibilidades de melhoria na resolução dos mesmos, garantindo um ensino de qualidade e o direito de cada cidadão dentro de uma sociedade, de acordo com a LDB/96, no seu artigo:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades conforme alguns princípios como: A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p.17).

Na escola na qual se desenvolveu a pesquisa, durante observações como também entrevista com a gestora, ela relatou estar sempre buscando envolver a família na escola, em plantões de reuniões com os professores na entrega de avaliações como também, em festividades que são realizadas no decorrer do ano letivo. Assim, quando questionada sobre como era a participação dos pais na escola, a gestora relatou:

Na verdade, eu gosto muito da família na escola. Eu sempre gostei. E eu gosto muito quando os pais vêm. Eu estou querendo fazer agora na festa junina. Eu quero envolver a família. Inclusive, eu vou conversar com os pais para ter uma participação da família na festa junina. Eles são muito participativos. Olha, nós temos 500 e poucos alunos. Eu vou dizer que 500 vem. (fala da gestora)

A inserção da família na escola, não é uma tarefa fácil, mas pode ser concretizada se ambas as partes estabelecerem uma relação de parceria, direcionados em proporcionar as melhores condições para que o aluno obtenha resultados satisfatórios de ensino-aprendizagem.

Para isso, tanto os pais quanto também a gestão, precisam trabalhar lado a lado, pois é muito comum, observamos relatos de escolas onde os pais em sua maioria não buscam obter o acompanhamento de seus filhos. Assim como também, a gestão precisa promover maneiras de envolver a família dentro as escolas, de diversificadas formas, como estabelecer contato com os pais através de reuniões, palestras, festividades e demais práticas de incentivo para a participação do país, não somente em entrega de avaliações, ou até mesmo em situações de conflitos gerados pelos alunos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa, permitiu identificar a influência da liderança na gestão e de que forma ela impacta no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, analisando concepções e práticas a partir da perspectiva de uma gestora em sua escola de rede municipal na cidade de Parnaíba-PI.

A escola é um espaço que deve ser visto como um ambiente de ações coletivas, onde cada um tem sua participação e pode assumir o papel de um líder em determinadas situações, pois mesmo que a figura do gestor esteja à frente da organização, suas ações podem ser tomadas partindo de uma gestão democrática e participativa, em que os demais componentes da equipe, participam da tomada de decisões e dialogam com suas opiniões de forma respeitosa. Isso demonstra os princípios de liderança, onde há espaço para comunicação, motivação e participação afetiva de todos os envolvidos dentro de uma instituição.

Nesse sentido, tendo como subsídio o objetivo dessa pesquisa, os resultados revelam que a gestora compreende que para um bom funcionamento da escola, que tem como foco o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, a gestão tem um papel de suma importância, haja vista que a partir de suas práticas, pode abrir novos caminhos, para que surjam novos líderes e a escola possa estabelecer ações compartilhadas entre gestão, professores, pais, coordenadores, ou seja, a comunidade escolar interna e externa, trabalhando juntos em prol de um ensino de qualidade tendo como conseguinte uma formação de qualidade para os alunos.

Por fim, destacamos a relevância deste trabalho em estudos de gestão e liderança escolar, contribuindo para que mais discussões com essa temática sejam realizadas em busca de um ensino e de uma educação de qualidade para todos.

7 REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Avaliação revela impacto de um programa de formação de professores**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 149-168, jan./mar. 2008.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. O que é um estudo de caso qualitativo em Educação? **Revista da FAEEBA: educação e contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, LDA, 2009. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wpcontent/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 01 de jul. 2025.

BENTO, Antônio V; RIBEIRO, MARIA Isabel. **A Liderança escolar a três dimensões**; Diretores, professores e alunos. Bragança;[s.n.], outubro. 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB. 9.394/96**. 1996.

FURLAN, Maria Inês Carlin. **Avaliação da aprendizagem escolar: convergências e divergências**. São Paulo: Annablume, 2007. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://bdtd.unoeste.br:8080/tede/bitstream/tede/783/1/2010 DISSERTACAO MARIA%2520IGNEZ1.pdf&ved=2ahUKEwj7_Czz5yOAxULpZUCHXdPGZcQFnoECDAQAQ&usg=AOvVaw3oO41AHw8sL8NWzCcaVBK5. Acesso em: 01 de jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007. P.73

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Eloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2010b. (Cadernos de Gestão; 4)

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 3; Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2010b. (Série Cadernos de Gestão; 4)

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUDCKE, M; ANDRE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo; EPU,1986.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜDKE, Menga; André, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amararu. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em:

ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%27%23o_%20%20Administra%27%23o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf. Acesso em: 01 de jul. 2025.

MINAYO. M.C.S (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Ana Cristina Feitosa Arcanjo. **Os desafios da Liderança: Estudos de caso em Escola Estadual do Município de Itaporanga/SE**. Orientador: Profª. Dra. Silvia Regina Paverchi. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE,2017. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11738/2/Ana_Cristina_Feitosa_Arcanjo_Olivera.f. Acesso em: 11 dez. 2024.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto-político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001. Disponível em: www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo20072/T13SF/Planejamento_Pol%20tico_Pedag%20gico.pdf. Acesso em: 01 de jul. 2025.

PIZZANI, L.*et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**. Capinas, SP, v.10, n.2. 2012. Quais são os principais tipos de lideranças em gestão escolar?. **Travessa educacional**. 2021. Disponível em: <https://travessaeducacional.com.br/lideranca-em-gestao-escolar/> acesso em: 23 de dez. 2024.

ROSA, Ivete Samira Martins. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais**. Estudo de caso – OMCV. 2011. Monografia (Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo), Praia, 2011.

Silva, Leandro Thiago da. **Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas Escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio / Orientador: Miriam Raquel Piazzzi Machado**. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

SOARES, J. F. **Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do Ensino Fundamental.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 130, p. 135-60, jan./abr. 2007.
doi:10.1590/S0100-15742007000100007

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). **Watt do we know about teacher leadership?** Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.