



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

**JOAQUINA MARIA DINIZ PEREIRA**

**GESTÃO ESCOLAR: IMPACTOS NO ENSINO E APRENDIZAGEM**

São Luís

2025

**JOAQUINA MARIA DINIZ PEREIRA**

**GESTÃO ESCOLAR: IMPACTOS NO ENSINO E APRENDIZAGEM**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura  
Plena em Pedagogia da Universidade Federal do  
Maranhão, como requisito obrigatório de conclusão  
de curso.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante

São Luís

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Diniz Pereira, Joaquina Maria.

Gestão Escolar : impactos no ensino e aprendizagem /  
Joaquina Maria Diniz Pereira. - 2024.

54 p.

Orientador(a): Carlos André Sousa Dublante.

Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Maranhão,  
São Luís, 2024.

1. Gestão Escolar. 2. Ensino. 3. Aprendizagem. I.  
Sousa Dublante, Carlos André. II. Título.

**JOAQUINA MARIA DINIZ PEREIRA**

**GESTÃO ESCOLAR: IMPACTOS NO ENSINO E APRENDIZAGEM**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura  
Plena em Pedagogia da Universidade Federal do  
Maranhão, como requisito obrigatório de conclusão  
de curso.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante (Orientador)  
Doutor em Educação  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

Profa. Dra. Delcineide Maria Ferreira Sagadilha  
Doutora em Educação  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

Profa. Dra. Verônica Lima Carneiro Moreira  
Doutora em Educação  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

São Luís  
2025

Ao meu Criador, Pai e Salvador da minha vida.  
À minha família e amigos, que torcem pelas  
minhas conquistas.

## **AGRADECIMENTOS**

Grandes foram os desafios para chegar até aqui, a realidade era contrária ao meu sonho. Entretanto, a minha vida sempre esteve nas mãos dAquele que é o dono de tudo, DEUS.

Portanto, tenho infinitas razões para agradecê-lo pelo dom da vida, pelo Seu cuidado para comigo, Seu imenso e infinito amor. A honra e a glória somente a Ele, pois sem Ele nada poderei fazer.

Cheguei até aqui, porque o Senhor me concedeu oportunidades de desfrutar dos momentos e não me deixou desistir quando pensei que era o fim. E, quando a depressão e a ansiedade me assolaram, Ele sempre esteve comigo.

Quando eu não tinha forças para continuar a caminhada, andou comigo e me mostrou o quanto se importa com meus sonhos. Deu-se paz em meio ao caos, forças na fraqueza, sorrisos em meio às lágrimas.

Sempre cuidando de tudo, de mim, da minha família, dos meus projetos.

Agradeço a Ti meu Deus, pela vitória alcançada!

Gratidão!

*"Boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida."  
(Heloísa Luck).*

## RESUMO

A gestão escolar é o segmento substancial para o prosseguimento dos processos educacionais. No presente estudo, destaca-se a gestão escolar e os impactos no ensino e aprendizagem. Por objetivo geral: Compreender os impactos da gestão escolar no ensino e na aprendizagem. Os objetivos específicos são: Analisar a atuação da gestão escolar; conhecer os desafios enfrentados pela gestão escolar; identificar os impactos da gestão escolar no ensino e na aprendizagem. A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico, do tipo Estado da Questão que direcionou a pesquisa, com centralidade na gestão escolar, ensino e aprendizagem, na base de dados da *SciELO* e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Os resultados mostram que a gestão escolar é fundamental para o bom desempenho da escola, bem como o seu papel dentro da instituição de ensino. A sua atuação, reflete diretamente na qualidade da educação no recinto no qual está inserido e de que forma isso se reflete nos estudantes, e como as avaliações externas repercutem nos resultados. Conclui-se que a gestão escolar deve estar totalmente envolvida em todas as esferas do espaço educacional, acompanhando o andamento das práticas pedagógicas para então estabelecer metas a partir da realidade de toda a escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Ensino; Aprendizagem.



## **ABSTRACT**

School management is a substantial segment for the continuation of educational processes. In the present study, school management and its impacts on teaching and learning are highlighted. The general objective is to understand the impacts of school management on teaching and learning. The specific objectives are: to analyze the role of school management; to identify the challenges faced by school management; and to determine the impacts of school management on teaching and learning. The methodology used was a bibliographic review, specifically a State of the Question approach, which guided the research with a focus on school management, teaching, and learning, based on data from SciELO and the CAPES Theses and Dissertations Catalog. The results show that school management is essential for the school's performance, as well as its role within the educational institution. Its actions directly influence the quality of education in the environment in which it operates and how this is reflected in students. It is concluded that school management must be fully involved in all spheres of the educational space, closely monitoring the progress of pedagogical practices to establish goals based on the reality of the entire school.

**Keywords:** School Management; Teaching; Learning.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Total de trabalhos encontrados com uso dos descritores e filtros, no período de dezembro de 2024, com recorte temporal de 2020 a 2024.....                                                                  | 18 |
| Quadro 2 - Quantitativo de trabalhos encontrados na base Scielo, com filtros e refinamentos com descritores agrupados com recorte temporal de 2020 a 2024, no mês de dezembro/2024. ....                               | 19 |
| Quadro 3 - Distribuição do trabalho encontrado na Base SciElo, no recorte temporal de 2020 a 2024. ....                                                                                                                | 19 |
| Quadro 4 - Trabalhos encontrados após os filtros e refinamento com descritores agrupados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no recorte temporal 2020 a 2024. Com buscas em dezembro de 2024.....             | 22 |
| Quadro 5 - Total de publicações encontradas após os filtros e refinamento com descritores agrupados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com recorte temporal de 2020 a 2024 no mês de dezembro de 2024. .... | 22 |

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| LDBEN | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional              |
| MMR   | Método de Melhoria dos Resultados                           |
| ONG   | Organizações Não-Governamentais                             |

## SUMÁRIO

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....                                                                       | 12 |
| 2 GESTÃO ESCOLAR E O ENSINO-APRENDIZAGEM: O Estado da Questão.....                       | 16 |
| 2.1 Os caminhos no Estado da Questão .....                                               | 16 |
| 2.2 Os achados na base de dados <i>SciElo</i> .....                                      | 18 |
| 2.3 Os achados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.....                         | 21 |
| 2.4 As contribuições do nosso objeto de estudo perante a produção científica atual ..... | 27 |
| 3 ABORDANDO A GESTÃO ESCOLAR.....                                                        | 29 |
| 3.1 Competências e conceitos.....                                                        | 29 |
| 3.2 O papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem.....                    | 33 |
| 3.3 Os impactos da gestão escolar no ensino e aprendizagem.....                          | 37 |
| 3.4 A gestão pedagógica e suas concepções .....                                          | 43 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                               | 48 |
| REFERÊNCIAS .....                                                                        | 50 |

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar ainda é um paradigma no contexto educacional brasileiro, principalmente quando se trata de educação pública. Desde de sua origem até os dias atuais, esta enfrenta desafios que atingem diretamente professores/as, alunos/as, pais e a equipe diretiva da escola.

O tema foi escolhido pela invisibilidade e desafios quanto ao gestor/a no cotidiano escolar, as condições de trabalho, as multitarefas que lhes são impostas devido às demandas frequentes, e, ainda, as consequências que podem causar no processo educativo. É imprescindível sabermos acerca desse assunto, pois o papel da gestão escolar vai muito além de uma sala exclusiva, mas é estar atenta às diversas áreas da escola. Nessa perspectiva, esta pesquisa investigará os impactos da gestão escolar no ensino aprendizagem, tendo em vista que o seu envolvimento na escola é primordial para o desenvolvimento cognitivo dos alunos, bem como para o processo de socialização de todos que a frequentam.

Entretanto, antes de nos aprofundarmos nesse assunto, a educadora Heloísa Luck (2015) ressalta que, muitas vezes, *o termo gestão tem sido substituído por administração*, estabelecendo assim apenas a mudança de nomenclatura sem considerar os aspectos essenciais que abrangem essa área. Embora os aspectos administrativos sejam necessários, é fundamental envolver as demais dimensões que nela estão inerentes.

Sabe-se, que a atuação da gestão reflete no dinamismo da instituição de ensino, na prática pedagógica, no desempenho dos estudantes, entre outros. Entretanto, essa questão se trata também de um conjunto de fatores que, por muitas vezes, fragilizam a possibilidade de uma gestão de qualidade. Nessa perspectiva, este estudo busca abordar o referido tema, para trazer as discussões acerca dos percalços ainda vigentes em relação ao envolvimento da gestão no processo de aprendizagem e a sua relevância para o sistema educacional.

Nessa lógica, reforça-se que a gestão escolar está totalmente incumbida de promover um ambiente educacional vantajoso para todos os sujeitos. Libânio (2018) afirma que:

Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciem o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar. [...] o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos. [...] as práticas de gestão participativa; o clima de trabalho na escola; o

relacionamento entre os membros da escola; a participação dos pais; [...] e outros recursos necessários ao processo ensino-aprendizagem (Libâneo, 2018, p.22-23).

Por sua vez, destaca-se que pouco se fala da referida questão, estudos e pesquisas são ainda escassos quando se refere à liderança escolar nas instituições, sua influência, como trabalham e desenvolvem as metodologias para a busca pela melhoria da educação. Nesse ponto, Weinstein e Simielli (2022) sinalizam que:

A liderança escolar tem sido cada vez mais reconhecida como uma poderosa força transformadora da qualidade da educação. O seu impacto baseia-se na capacidade dos próprios atores escolares, em especial dos diretores, de influenciar de maneira positiva o trabalho coletivo que diariamente se realiza na educação básica para formar as novas gerações (Weinstein; Simielli, 2022, p.9).

Mesmo que sua atuação signifique bastante no sistema educacional, percebe-se que os desafios são constantes e bem difíceis de serem sanados; leva tempo, investimento e dedicação. O que se nota é que, nos dias atuais, a gestão escolar tem passado por inúmeras diversidades, sejam financeiras, sociais e, inclusive, pedagógicas.

Assim, entende-se que é essencial investigar, analisar e conhecer quais os impactos que causam nos alunos/as, professores/as, demais profissionais e na própria escola. Portanto, falar de gestão escolar é determinante para que se analise quais os reflexos que a atuação de gestores/as podem causar no processo de aquisição do conhecimento e de que modo ela está relacionada ao reflexo no desempenho dos professores ou alunos ou ambos)

Nesse modo, questiona-se, como a gestão escolar pode impactar no ensino e aprendizagem? Sendo assim, é necessário atentar para a gestão escolar e sua ação dentro do contexto educacional. Para isso, trataremos desse assunto a partir do objetivo geral: Compreender os impactos da Gestão Escolar no ensino e na aprendizagem. Por conseguinte, os objetivos específicos que são: Analisar a atuação da Gestão Escolar; conhecer os desafios enfrentados pela Gestão Escolar; identificar os impactos da Gestão Escolar no ensino e na aprendizagem.

E, para corresponder aos objetivos desta pesquisa, utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Esse tipo de pesquisa inicia-se pela coleta de informações e, posteriormente, pela revisão de literatura. Acredita-se que é essencial respaldar ideias a partir de trabalhos já realizados sobre o respectivo

tema, explorando livros, publicações, artigos e outros materiais. Conforme o que diz Galliano (1979, p. 109):

A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos a partir de informações publicadas em livros e documentos similares (catálogos, artigos, folhetos, etc.). Seu objetivo é desenvolver, recolher e analisar as principais contribuições teóricas sobre um determinado assunto, fato ou ideia.

Dito isso, a pesquisa bibliográfica é o fator predominante para o pesquisador alcançar o maior repertório possível que o auxilie no avanço do seu trabalho, e ainda para que tenha uma visão mais ampla acerca do seu estudo. A partir disso, verificou-se uma vasta literatura educacional que nos deu a oportunidade de submergir em estudos que dialogam com a gestão escolar e seus impactos no ensino e aprendizagem. Para o levantamento de produções, utilizamos o Estado da Questão com descritores “gestão escolar”, “ensino”, “aprendizagem”, para o mapeamento e o direcionamento nas buscas por informações pertinentes que foram aplicados na base de dados da *SciELO* e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

O Estado da Questão foi crucial para o processo da pesquisa, pois abriu portas para explorar estudos anteriores e constatar hiatos nas ideias do contexto presente. Esse método foi determinante para mostrar as circunstâncias atuais na literatura científica em relação ao objeto de investigação, evidenciando sua importância para o progresso da educação pública nacional.

Para seguimento, o trabalho está estruturado em 5 seções: a primeira, INTRODUÇÃO, trata dos apontamentos para nossa investigação, acentuando a relevância do referido tema e determinando os seus objetivos. A segunda, GESTÃO ESCOLAR E O ENSINO-APRENDIZAGEM: O Estado da Questão, apresenta o estado da questão onde nos aprofundamos nas pesquisas sobre a gestão escolar e os impactos no ensino e aprendizagem. Na terceira seção, intitulada como ABORDANDO A GESTÃO ESCOLAR, se faz uma breve abordagem sobre as definições do que é a gestão e suas funções dentro do ambiente escolar. Bem como, o gestor como um articulador nesse processo de desenvolvimento educacional dos alunos/as, e ainda, os seus reflexos no ensino-aprendizagem. E, ainda nesta seção, as fontes de fundamentos trazem autores como Fonseca (2013); Grissom; Egalite; Lindsay (2021); Luck (2009, 2014, 2015); Oliveira (2014) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). E ainda discorrendo sobre a gestão pedagógica, fizemos um apanhado a respeito da sua atuação no que tange às práticas pedagógicas, além das suas perspectivas; destacamos as áreas que se conectam com a gestão pedagógica e como cooperam para promoção de uma educação

promissora. Na quinta seção, partimos para as CONSIDERAÇÕES FINAIS do estudo, onde sintetizamos as nossas apurações e destacamos os questionamentos que instigaram a escolha do nosso objeto de pesquisa.



## **2 GESTÃO ESCOLAR E O ENSINO-APRENDIZAGEM: O ESTADO DA QUESTÃO**

Nesta seção, parte-se para a contextualização sobre de que modo a gestão escolar impacta diretamente no processo de ensino e aprendizagem dos alunos/as. À vista disso, para compreender o objeto de estudo em questão, buscou-se, então, a pesquisa de trabalhos científicos.

Sendo assim, o estado da questão é essencial para o pesquisador, pois contribui para que consiga apresentar seu objeto por meio de evidências científicas. Sobre isso, destaca-se:

A finalidade do ‘estado da questão’ é de levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema ou o objeto de sua investigação no estado atual da ciência ao seu alcance. Trata-se do momento por excelência que resulta na definição do objeto específico da investigação, dos objetivos da pesquisa, em suma, da delimitação do problema específico de pesquisa (Therrien; Nóbrega-Therrien, 2004, p. 02).

Compreende-se que a pesquisa permite estabelecer relações entre os conhecimentos, os novos e os existentes. Nesse processo, o estado da questão é um método que permite evidenciar o prisma científico atual sobre o objeto em estudo, e também, é crucial para a compreensão do assunto abordado.

Para entender a relevância da gestão escolar no contexto da educação pública, requer meios eficientes que rompam com as barreiras dentro e fora da instituição de ensino, proporcionando um ambiente favorável para que o processo de ensino e aprendizagem se desenvolvam simultaneamente.

### **2.1 Os caminhos no Estado da Questão**

O Estado da Questão é entendido como uma estratégia que leva o pesquisador, a partir de uma descrição detalhada, à percepção crítica sobre de que modo o seu tema vem sendo explorado.

A elaboração do Estado da Questão é desenvolvida pelos registros do pesquisador a partir da observação de como se encontra o estado da ciência atual. E essa tarefa exige do pesquisador compromisso crítico, pois, somente registrar e expor os dados achados e resultados não coincidem com a finalidade do Estado da Questão, que é a óbvia contribuição intencionada pela pesquisa ao estudo numa visão geral. Então, percebe-se como importante:

[...] instrumento que delimita e caracteriza o objeto específico de estudo, identificando e definindo também as categorias centrais da abordagem teórico metodológica, fazendo o levantamento bibliográfico de forma seletiva, a fim de identificar, situar e definir o objeto de pesquisa e suas respectivas categorias, por meio de consulta direta a fontes, tais como teses, dissertações e afins (Menezes; Nóbrega-Therrien; Luz, 2018, p. 138).

Assim sendo, é perceptível que o processo de investigação do pesquisador não se dá pela definição do objeto de estudo, mas que essa delimitação direciona as análises para construir o Estado da Questão que, através da atividade do pesquisador, permitirá constatar qual a contribuição do estudo para o fenômeno em pauta.

Vale salientar que identificar as produções bibliográficas a respeito dos trabalhos que conduzem (ou condizem?) com essa pesquisa foi crucial para a elaboração do Estado da Questão. Por isso, é relevante observar que:

Importa lembrar que no estado da questão os achados têm que estar necessariamente ou diretamente articulados ao tema: devem referenciar especificamente o que existe em publicações ou estudos com relação a este, na área de investigação do estudante/pesquisador, na sua profissão, seja em nível local, nacional ou internacional, não obedecendo necessariamente a esta ordem (Therrien; Nóbrega -Therrien, 2004, p. 04-05).

Para a construção do Estado da Questão, realizou-se um levantamento bibliográfico em trabalhos publicados em periódicos nacionais: *Scielo* e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, no qual extraiu palavras centrais a serem utilizadas como código para as buscas em bases de dados. As palavras-chaves denominadas descritores, foram: Gestão escolar e ensino; Gestão escolar e aprendizagem. Definiu-se filtros como aspas e recorte temporal dos anos 2020 a 2024, período estipulado no qual os periódicos fossem mais recentes.

No percurso das pesquisas nas bases de dados, houve a dificuldade em encontrar com os descritores: Gestão Escolar e Impactos no Ensino e Aprendizagem. Foram encontradas pesquisas que abrangem a Gestão Escolar, sem mencionar algo sobre Ensino e/ou Aprendizagem em destaque. Portanto, foram selecionadas publicações que mais se aproximaram do tema em questão, sendo estas categorizadas como relacionadas e os demais como próximos.

Para facilitar as buscas e obter as informações precisas, aponta-se para o uso de descritores de dois em dois, prosseguindo deste modo: Gestão Escolar/Ensino, Gestão

Escolar/Aprendizagem, utilizando o booleano AND. O resultado dos estudos encontrados expõe-se no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Total de trabalhos encontrados com uso dos descritores e filtros, no período de dezembro de 2024, com recorte temporal de 2020 a 2024.

| Portal | Resultados encontrados | Achados aproximados com o objeto de estudo |
|--------|------------------------|--------------------------------------------|
| SCIELO | 37                     | 1                                          |
| CAPES  | 710                    | 6                                          |
| TOTAL  | 747                    | 7                                          |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Esta tabela apresenta o total de trabalhos encontrados nas bases de dados acima mencionadas. Evidencia-se, que poucos são os estudos feitos acerca da Gestão Escolar e os impactos no ensino e aprendizagem.

2.2 Os achados na base de dados SciElo

Nesta subseção, trata-se de discorrer sobre os resultados adquiridos mediante a busca na base de dados SciElo, utilizando-se de diferentes descritores em duplas, inicialmente.

Primeiramente, ao pesquisar usando o termo “gestão escolar”, 373 resultados foram encontrados. Quando aplicado o ano de publicação referente a 2020 e 2024, o quantitativo decresceu para 117. Ao adicionar o filtro idioma Português, os resultados diminuíram para 89 publicações. Para tornar a pesquisa bem direcionada, acrescentou-se o descritor “ensino” utilizando o booleano AND, totalizando 32 pesquisas encontradas. Porém, apenas um trabalho foi considerado apto para os objetivos da pesquisa.

Continuando com as buscas, optou-se por ainda permanecer com “gestão escolar”, adicionando apenas o descritor “aprendizagem” utilizando o booleano AND, e somente 5 artigos foram encontrados. Destes nenhum atendeu ao critério da pesquisa.

Quadro 2 - Quantitativo de trabalhos encontrados na base Scielo, com filtros e refinamentos com descritores agrupados com recorte temporal de 2020 a 2024, no mês de dezembro/2024.

| <b>Descritor 1</b> | <b>Booleanos</b> | <b>Descritor 2</b> | <b>Resultados</b> | <b>Achados</b> |
|--------------------|------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| Gestão Escolar     | AND              | Ensino             | 32                | 0              |
| Gestão Escolar     | AND              | Aprendizagem       | 5                 | 1              |
| <b>TOTAL</b>       |                  |                    | <b>37</b>         | <b>1</b>       |

Fonte: Elaboração própria (2024).

O levantamento dos trabalhos publicados na base da *SciElo*, mostrou o déficit em relação à temática. Nota-se, que não se aborda diretamente a respeito da Gestão Escolar e os impactos no Ensino e Aprendizagem. A seleção do trabalho, deu-se pela relação com o objetivo do estudo que é sobre a gestão escolar e a aprendizagem dos alunos/as. O trabalho em questão, está apresentado na tabela seguinte:

Quadro 3 - Distribuição do trabalho encontrado na Base SciElo, no recorte temporal de 2020 a 2024.

| <b>Autor</b>                                                                                   | <b>Temática</b>                                                                                                            | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Local</b> | <b>Ano</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Beatriz Christo Gobbi;<br>Adonai José Lacruz;<br>Bruno Luiz Américo;<br>Hélio Zanquetto Filho. | Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? | O objetivo do trabalho é analisar o impacto da Gestão Escolar no desempenho na Prova Brasil-2015 de Matemática, dos estudantes do 9º ano das escolas pertencentes à rede de ensino público do Espírito Santo, e o possível papel moderador da complexidade da Gestão Escolar nessa relação. | ES           | 2020       |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Apesar de apenas uma publicação encontrada através do mapeamento, o trabalho acima citado, aproxima-se com o tema no que se refere ao impacto da gestão escolar na

aprendizagem; o artigo foi publicado pelo curso de Pedagogia na Universidade Federal do Espírito Santo, na região Sudeste do Brasil, no estado do Espírito Santo.

Gobbi, Lacruz, Américo e Filho (2020) abordam que a gestão escolar impacta positivamente ou não no desempenho escolar, isso se dá a partir da importância da liderança pedagógica na sua capacidade de engajamento, propósito e firmeza. Além disso, quando está em conjunto com o papel pedagógico em instituições escolares eficazes são capazes de assegurar o bom funcionamento administrativo e as melhores condições de trabalho para seus professores/as.

Também destacam o papel dos gestores/as, a necessidade de entender os efeitos da liderança sobre a eficácia da Gestão Escolar, seu estilo de gerenciamento, sua relação com a visão, objetivos e valores da escola e seu empenho à mudança. Outrossim, a habilidade desse gestor/a em lidar com o processo de ensino-aprendizagem caracteriza-se como liderança bem-sucedida, pois o conhecimento e o envolvimento sobre a realidade da sala de aula, atenção ao currículo, as estratégias de ensino, o acompanhamento no progresso do aluno, está associada à ideia de liderança pedagógica.

Os autores Gobbi, Lacruz, Américo e Filho (2020) ainda colocam que o engajamento e colaboração no contexto de trabalho docente, é conhecido como uma das características das escolas competentes, sendo relativo à qualidade do ensino e ao próprio desenvolvimento da escola.

Em suma, o artigo, de modo geral, analisa uma avaliação de desempenho em larga escala e como a gestão escolar impacta nesses resultados. A partir dos levantamentos dos dados, concluíram que a liderança do gestor escolar, bem como o clima escolar e a presença de recursos, pode impactar positivamente no desempenho dos estudantes. Reforça-se, as diversas discussões que implicam na relação gestão e aprendizagem, questões como: a má formação dos profissionais, a sobrecarga de trabalho, a ausência das famílias, indisciplina e o desinteresse dos estudantes e a violência, podem tornar mais difícil o trabalho do Diretor/a (Gobbi, Lacruz, Américo; Filho, 2020).

Destarte, as informações analisadas e as reflexões feitas no trabalho encontrado, enfatizam sobre a importância de um olhar rigoroso quanto à gestão escolar e sua relação com o ensino e a aprendizagem dos alunos e alunas. Dada a devida atenção, o ambiente passa a favorecer os sujeitos que nele estão inseridos, tanto no segmento educacional quanto social.

Em resumo, o levantamento obtido na base de dados da *SciELO*, sinaliza quanto à dificuldade em identificar estudos acerca da gestão escolar no contexto do ensino-

aprendizagem, e ainda, a necessidade de métodos criteriosos na busca pelas pesquisas que cooperem com o aprofundamento da temática.

### **2.3 Os achados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES**

Na pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES foram utilizados descritores, filtros e operadores booleanos. Na tentativa de simplificar o processo, utilizou-se inicialmente o descritor Gestão Escolar e alcançou-se 9.065 teses e dissertações encontradas.

Para refinar os resultados, aplicou-se o filtro ano de publicação 2020 a 2024, reduzindo para 3.343 resultados. Para agilizar a busca, usando o booleano AND com o descritor “ensino”, obteve-se 536 publicações que de certa forma abordam sobre a gestão escolar e o ensino. O que levou a notar um grande número de publicações, devido a isso, selecionou-se os estudos de acordo com os temas e assuntos, e apurou-se que somente 2 trabalhos se relacionam com o presente objeto de estudo.

Da mesma forma, com o descritor “gestão escolar”, booleano AND e adicionando o descritor “aprendizagem”, adquiriu-se 174 dos achados. Para fins de identificação, examinou-se as pesquisas pela temática e conteúdos, classificando 6 trabalhos que se conectam aos objetivos deste estudo.

Para mais, os filtros utilizados para emparelhar os estudos, foram: Área de Conhecimento, aplicamos Educação; Área de Concentração, usamos Educação; Nome do Programa, utilizamos Educação. E com isso, alcançou-se os resultados mais precisos que conversam com a temática.

O procedimento de buscas por estudos nas plataformas, leva a concluir que é relevante o uso de filtros e operadores booleanos como técnica para alcançar resultados significativos. As teses e dissertações aqui exploradas, contribuirá para o entendimento considerável no que concerne a gestão escolar e a suas implicações no ensino e aprendizagem.

Os levantamentos feitos na CAPES cooperam substancialmente para os todos aqueles que almejam contribuir com a educação pública brasileira, obtendo uma gama de estudos disponíveis que os direcionem na trajetória acadêmica e profissional. Os resultados achados esboçam-se a seguir:

Quadro 4 - Trabalhos encontrados após os filtros e refinamento com descritores agrupados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no recorte temporal 2020 a 2024. Com buscas em dezembro de 2024.

| <b>Descritor 1</b> | <b>Booleanos</b> | <b>Descritor 2</b> | <b>Resultados</b> | <b>Achados</b> |
|--------------------|------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| Gestão Escolar     | AND              | Ensino             | 536               | 1              |
| Gestão Escolar     | AND              | Aprendizagem       | 174               | 5              |
| <b>TOTAL</b>       |                  |                    | <b>710</b>        | <b>6</b>       |

Fonte: Elaboração Própria (2024).

Os achados na respectiva base totalizam 710 publicações encontradas com o recorte temporal de 2020 a 2024, destacando que apenas 6 (seis) destes estão associados com a temática. Este panorama encontra-se na tabela a seguir:

Quadro 5 - Total de publicações encontradas após os filtros e refinamento com descritores agrupados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com recorte temporal de 2020 a 2024 no mês de dezembro de 2024.

| <b>Temática</b>                                                                                                                                               | <b>Autor</b>                  | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                       | <b>Ano</b> | <b>Local</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| A Implementação do Método de Melhorias de Resultados (MMR): Implicações e Perspectivas de Atuação do Gestor Escolar na Região do Pontal do Paranapanema (SP). | Lindsay da Silva Cruz<br>Leal | Analisar quais implicações o Método de Melhoria de Resultados (MMR) - trouxe para as ações cotidianas, desenvolvidas pelo gestor no âmbito da escola.                 | 2021       | SP           |
| Avaliação da aprendizagem na perspectiva do desenvolvimento humano e a atuação da coordenação pedagógica na escola.                                           | Cilânia Nunes Viana           | Caracterizar a avaliação da aprendizagem na perspectiva do desenvolvimento humano, como possibilidade de recomposição da atuação da coordenação pedagógica na escola. | 2021       | GO           |

|                                                                                                                                                          |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| Como os diretores de escola planejam a vida escolar? Uma análise das perspectivas educacionais de direções escolares na rede municipal do Rio de Janeiro | Márcia de Sousa Terra Brito               | Identificar quais fatores escolares podem estar associados aos diferentes níveis de desempenho dos alunos nas escolas.                                                                                                                                                                                                                | 2021 | RJ |
| Qualidade do ensino de escolas da rede pública municipal de Campinas (SP): Ações da equipe de Gestão Escolar.                                            | Izabela Dellangelica Carvalho de Oliveira | Investigar as ações desencadeadas pela equipe de gestão escolar em prol da melhoria da qualidade do ensino dos anos iniciais do Ensino Fundamental de duas escolas que integram a rede pública municipal de Campinas (SP) com o Ideb a melhorar.                                                                                      | 2022 | SP |
| Gestão Escolar e Aprendizagem: uma análise da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) adotada em uma Unidade Plena do IEMA.                               | Lília Mendes Lobato                       | Analisar o modelo de gestão escolar “Tecnologia de Gestão Educacional (TGE)”, buscando apreender as repercussões na organização do sistema de gestão escolar, no trabalho docente, no processo ensino-aprendizagem e na qualidade da educação em uma Unidade Plena do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA). | 2022 | MA |



|                                                                                                                                        |                                             |                                                                                                                                                                                      |      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| Qualidade Educacional: apropriação de resultados da avaliação em larga escala na Unidade de Educação Básica Dra. Maria Alice Coutinho. | Ana Flávia Frota Ferreira da Costa Oliveira | Analisar e compreender de que maneira os resultados das avaliações externas podem ser usados como recurso pedagógico para melhoria da aprendizagem na UEB Dra. Maria Alice Coutinho. | 2023 | MG |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|

Fonte: Elaboração Própria (2024).

Observando o quadro acima esquematizado, evidencia-se que, através do levantamento realizado, os estudos sobre a temática ainda são mínimos. Foram encontradas 6 publicações que dialogam com o objeto de estudo, as regiões que se destacam são a Sudeste, no Estado de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais; na região Centro-Oeste, no Estado de Goiás; na região Nordeste, no Estado do Maranhão. Ambas as pesquisas discorrem sobre como a gestão escolar pode repercutir no ensino e na aprendizagem dos estudantes.

Leal (2021) discute sobre como ocorre o Método de Melhoria dos Resultados (MMR) no que tange a aprendizagem dos alunos/as e a atuação da gestão escolar a respeito disso. Tendo em vista, que o gestor/a escolar é como o responsável direto pela implementação e a execução do método, isto é, esse profissional é a principal autoridade dentro da unidade escolar para que o MMR seja desenvolvido na instituição.

A autora ainda pontua, que as ações do gestor/a passam a integrar um ciclo contínuo de análise e monitoramento que servirão de suporte para a criação de ações que sejam instauradas no Plano de Melhoria de cada estabelecimento escolar. Que o MMR é uma política que integra o Programa Gestão em Foco e defende uma gestão gerencial com objetivos no alcance de metas, no crescimento de resultados educacionais, avanço dos rankings das avaliações externas e formulação de plano de melhoria acompanhados pela comunidade escolar, sob o comando do gestor/a (Leal, 2021).

Ainda, reforça que a qualidade no ensino não deve ser interpretada com base em resultados consideráveis e categorizá-los, isso é totalmente insuficiente. Pois, o fato de considerar que as avaliações externas podem incorporar critérios para classificar se uma escola é de boa ou má qualidade, sem levar em conta o processo pedagógico, a realidade que cada

escola pública está inserida e os sujeitos que a ela pertence, isso significa diminuir o propósito da educação (Leal, 2021).

Também acrescenta, que a escola é um ambiente dinâmico e que não se é necessário reproduzir tudo o que lhe é imposto. Tem que se considerar, que a escola expande com autonomia e conhecimento quando estipula estratégias e traça metas a partir de análise crítica de suas práxis, de forma conjunta e debatida em um processo dentro para fora, opondo-se ao que as políticas sistemáticas traçam, visto que estas dispõem de exigências de fora para dentro (Leal, 2021).

Viana (2021) discute a respeito das finalidades educativas escolares em relação ao currículo, visando destacar as orientações curriculares apoiado na educação de resultados, conferida por intermédio de avaliações externas, conforme se apresenta no contexto escolar brasileiro, e que as concepções e os métodos de realização da avaliação da aprendizagem escolar estão vinculados à definição de propósitos educacionais por parte do sistema educativo.

A autora coloca no que se refere ao currículo e às avaliações de aprendizagem, de que forma esse fator é considerado, ou seja, com que finalidade a elaboração desse currículo é pensado. Nisso, esse viés está muito mais direcionado à função de reprodução social e interesses da classe dominante, deixando em segundo plano as questões pedagógicas. Portanto, é essencial pensar em um currículo que envolva os aspectos escolares obrigatórios, como também a formação do sujeito na sua totalidade, em conformidade com a educação familiar e a diversidade cultural (Viana, 2021).

Ainda acentua, que as avaliações externas impactam nas gestões escolares com o intuito de apenas para alargar os resultados dos alunos/as, que as a organização escolar fica restringida às metas determinadas a partir das decorrências das avaliações aplicadas que fogem totalmente do contexto cultural da escola (Viana, 2021).

Brito (2021) diz que a eficácia da gestão tem-se detectado por meio do nível de envolvimento do diretor/a com as ações de ensino e aprendizagem que sucedem na escola. E, que os estudos neste âmbito têm apontado indicativos relevantes de que líderes compromissados e envolvidos com o conhecimento, sendo capazes de desenvolver as habilidades individuais dos professores/as, bem como as capacidades organizacionais de aperfeiçoamento das escolas, são fatores importantes para aprimorar a aprendizagem dos estudantes.

Oliveira (2022) argumenta que os espaços educativos devem promover a busca dos fatos e a obtenção do conhecimento integral, constatando os espaços da escola como meios de

inserção da ação pedagógica, feitos para corresponder às finalidades do ensino e aprendizagem. Entretanto, esse trabalho não se realiza por si só, pois justifica-se que a formação e condição de trabalho dos profissionais da escola são elementos cruciais para a excelência do ensino e o reconhecimento aos docentes.

A autora frisa também que, na gestão do âmbito escolar, é necessário a qualidade dos recursos e a boa aplicação deles, almejando atender às urgências do processo educativo dos/as alunos/as com base na ação pedagógica e práticas desempenhadas pela gestão escolar para esse fim. Para isso, a escola democrática, é projetada baseada nas atividades desenvolvidas pela gestão escolar, em que carece do engajamento de todos os atores escolares nas providências sobre as questões que remetem-se ao papel social da escola, nesse caso, o aluno/a. O compromisso fundamentado nos aspectos democráticos deve considerar o envolvimento, transparência e diálogo entre a gestão, professores/as e comunidade escolar (Oliveira, 2022).

Do ponto de vista de Lobato (2022), mensurar a educação mediante os resultados de avaliações externas carregam princípios de competitividade veladas, meritocracia e responsabilização, onde estão totalmente distantes dos prismas educacionais e se assemelham aos vieses empresariais de mercado. E, a busca de resultados educacionais, onde a dialética de mercado, com visão de gerenciamento educacional objetivando a maior eficiência e eficácia, conquistou lugar nos ambientes escolares. Melhor dizendo, essa pretensão por resultados de qualidade, na contramão da formação integral dos alunos e alunas, concedeu a participação direta da iniciativa privada e de Organizações Não-Governamentais (ONG) na gestão escolar e educacional das instituições brasileiras de ensino.

De acordo com Lobato (2022), é relevante enfatizar que o exercício de monitoramento de indicadores de desempenho nas escolas públicas do Brasil mostra-se como um grande paradigma para gestores/as e docentes, pois não existe esse costume entre os profissionais da educação.

É importante acentuar, que deve-se proporcionar o envolvimento de todos os atores da escola nas tomadas de decisões que visam articular as melhores estratégias possíveis no que concerne o ensino e aprendizagem dos estudantes. Bem como, romper com o estigma de centralização de gestão escolar e democratizar a educação, onde as deliberações sejam derivadas de discussões coletivas, em que todos os segmentos da escola estejam incluídos.

Segundo Oliveira (2023), a escola é movida a atender às demandas da sociedade vigente, assegurando a qualidade no ensino, professores/as são instigados a adquirir meios para o desenvolvimento de práticas pedagógicas competentes. Que as avaliações devem estar

relacionadas com as habilidades a serem aperfeiçoadas e das aprendizagens alcançadas que são refletidas no currículo escolar. Portanto, essa concepção é essencial para atentar para os resultados das avaliações com um fator que venha promover sua utilidade pedagógica concreta.

Argumenta, que para haver a tomada dos resultados, é preciso averiguar coletivamente os dados adquiridos, com o objetivo de apurar as dificuldades que os estudantes enfrentam e destacar os fatores que impactaram seus desempenhos. Para tanto, é imprescindível o trabalho de um gestor/a motivador no processo de aquisição dos resultados, pois, mediante as avaliações levantam-se informações sobre a escola, a participação ativa do gestor/a escolar é vital para promover mudanças de acordo com os dados (Oliveira, 2023).

A autora considera o papel do gestor/a em conjunto com equipe pedagógica nos embates que se apresentam a partir da obtenção dos dados. Para isso, é importante que os sujeitos assumam a responsabilidade e assentados nisso, organizem propostas para sanar os percalços e melhorar o desempenho dos alunos/as, e conseqüentemente, refletirá no aumento nos índices da escola. E, isso contribuirá na determinação de diretrizes e o gerenciamento de procedimentos que almejam impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes (Oliveira, 2023).

Conforme as pesquisas aqui apresentadas, infere-se que a gestão escolar reflete diretamente no ensino e aprendizagem, embora haja a carência de estudos acerca da temática. Esse determinante revela a necessidade de produção e aprofundamento das investigações, na finalidade de apreender como pode repercutir no processo de ensino-aprendizagem.

Para mais, aprofundar nesse tema e refletir sobre seu papel na formação do aluno/a, é vital que a literatura educacional seja abastecida por pesquisas que colaborem com a gestão e quanto à sua atuação dentro e fora do estabelecimento escolar. Com o compromisso de levantar questionamentos, mobilizar ações que visam elevar a educação pública que alcance todo o sistema nacional de ensino.

## **2.4 As contribuições do nosso objeto de estudo perante a produção científica atual**

A importância do Estado da Questão na pesquisa se dá através da apresentação dos estudos recentes a respeito da temática, o levantamento realizado nas bases de periódicos da *SciELO* e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES apresentou uma escassez de produções científicas sobre o nosso objeto de estudo.

As buscas evidenciaram a necessidade de pesquisas que tratem do presente tema para não somente informar, mas para provocar a elaboração de novas publicações. Embora a quantidade de estudos não fosse tão considerável em nível nacional somente nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste; porém, aqueles que dialogam com o tema contribuíram significativamente, ampliando o entendimento acerca da gestão e os seus efeitos na trajetória escolar dos alunos/as.

A essência desse estudo é o ensino e a aprendizagem dos sujeitos e a gestão como principal instrumento de garantia desses componentes com qualidade, promovendo situações facilitadoras no processo de aquisição do conhecimento e autonomia. Logo, investigar, questionar e debater sobre os impactos da gestão escolar no tocante ao caráter educativo e social, através da ação e reflexão coletiva neste ideal, pode-se afirmar que isso cooperaria para elevar o nível da educação pública.

À vista disso, esta pesquisa almeja ampliar o leque de possibilidades sobre abordagens sobre o tema e mostrar a urgência em intervir nas práticas educativas que permeiam o cenário brasileiro atual. Considerando isso, este estudo contribuirá factualmente com o contexto educacional, o que nos leva a refletir, a partir dos estudos elencados, acerca das funções da gestão escolar.

### 3 ABORDANDO A GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar está atrelada aos processos de direcionamento nos processos educacionais da escola, bem como acompanhar e intervir nas situações adversas que ocorrem no ambiente de ensino. Por isso, é fundamental destacar a importância de sua atuação no contexto educacional, na família e sociedade.

#### 3.1 Competências e conceitos

Atribui-se a esta área da educação denominada gestão escolar, a organização, planejamento, mediação, orientação, liderança, coordenação, monitoramento e avaliação dos procedimentos necessários na finalidade de promover ações educacionais efetivas que impulsionem a formação dos alunos/as e a aprendizagem. Segundo Oliveira S. (2023) diz que:

Em seu sentido original, a gestão escolar é entendida como meio de administrar, gerir, cumprir funções burocráticas, por meio de planejamento, para alcançar um determinado fim. Porém, gerir é mais que interligar a gestão apenas a um modelo técnico, ao se falar em gestão escolar é sobretudo se referir à educação, visto que, a gestão assume um importante papel dentro da escola para melhorar o meio educacional, através de suas atividades desenvolvidas (Oliveira, 2023).

Do mesmo modo, compete-lhe, ainda, traçar estratégias que visam atender toda a população, levando em consideração as diferenças de seu alunado e principalmente, respeitando-as. Além de tudo, estabelecer diretrizes que contribuam para a construção e o acesso ao conhecimento, baseadas em práticas educacionais que envolvam os sujeitos e os tornem ativos no processo do ensino e aprendizagem, cooperando para que os educandos/as estejam preparados para lidar criticamente com os desafios, e também serem agentes transformadores da realidade.

Assim, na gestão escolar está integrado o trabalho da direção escolar, coordenação pedagógica, secretaria e orientação educacional, de modo que haja a efetividade no processo de aprendizagem, e para isso, a gestão inclui a participação de toda a comunidade escolar para cooperar para o avanço da qualidade do ensino para todos e todas.

Dentre as múltiplas funções da gestão escolar, pode-se destacar as seguintes:

- a) Liderar a equipe escolar;
- b) Engajar a comunidade escolar e atrair as famílias para a escola;

- c) Direcionar a criação do Projeto Político Pedagógico (PPP);
- d) Assegurar que o calendário escolar seja cumprido;
- e) Prezar e orientar os professores/as e colaboradores/as;
- f) Conduzir a organização escolar;
- g) Estimar pela cultura organizacional;
- h) Colocar a BNCC em prática;
- i) Administrar os recursos com eficiência;
- j) Ter diligência;
- k) Desenvolver a colaboração entre a escola, famílias e comunidade;
- l) Gerenciar os recursos humanos;
- m) Melhorar as práticas educacionais;
- n) Aperfeiçoar as metodologias de ensino;
- o) Estruturar e concretizar propostas pedagógicas;
- p) Delinear metas para potencializar a relação de ensino/aprendizagem (Coelho, 2021).

Além de todos esses aspectos, suas competências estão diretamente ligadas ao andamento do ambiente escolar. Segundo a educadora Heloísa Luck (2009, p. 24):

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Então, incube-se à gestão o papel de perceber as questões no contexto escolar e estabelecer estratégias que possam estar relacionadas com as adversidades que ainda perduram, no intuito de sanar tais contratemplos. É válido ressaltar, que compete a gestão escolar definir a direção e a motivação que possa dinamizar a cultura escolar, para implementar ações conjuntas que estejam interligadas, pois o que se observa na educação brasileira, tem-se utilizado a busca de soluções tópicas - a solução de um problema localizado, mas que na realidade os obstáculos são integrais e interconectados.

Para melhor definir os aspectos que englobam a gestão escolar, Luck (2009) comenta que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção

efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (Luck, p. 24)

Sobre isso, a autora afirma que para haver uma aprendizagem significativa para os alunos/as, que coopere para a autonomia, pensamento crítico e posicionamento diante das complexidades, é necessário que a gestão escolar propicie os instrumentos essenciais para contribuir para a promoção desses estudantes.

No que tange ao seu conceito, Gestão, em sentido mais amplo, significa administrar, dirigir, conduzir ou governar. Entretanto, no que se refere à gestão escolar, vai muito além desses termos, trata-se de práticas que garantem o bom funcionamento da instituição de ensino dentro das suas principais esferas: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira e gestão de pessoas.

Cada segmento contém suas atribuições que cooperam para o desempenho da escola, podemos destacar como funciona essas áreas:

- a) Gestão Pedagógica: envolve metodologias de ensino, currículo, avaliação de desempenho de alunos/as, suporte aos professores/as e à qualidade do ensino ofertado pela escola. Além disso, podendo promover práticas inclusivas e inovadoras e garantir que os objetivos educacionais sejam alcançados;
- b) Gestão Administrativa: está relacionada ao planejamento das atividades diárias, a organização do ambiente, o cuidado com o espaço físico da escola, assegurar que a infraestrutura atenda às necessidades dos alunos/as e professores/as;
- c) Gestão Financeira: compete controlar o orçamento da instituição, aplicar os recursos de forma cautelosa e precisa, as despesas com manutenção, pagamentos de funcionários, compra de materiais didáticos e entre outros;
- d) Gestão de Pessoas: está atribuído a contratação, treinamento e a motivação dos profissionais que atuam na escola, como também criar um ambiente de trabalho colaborativo e proveitoso. E ainda, podendo promover o desenvolvimento profissional dos docentes e estimular a formação contínua e o aperfeiçoamento da ação pedagógica. (FTD Educação, 2024).

Ademais, compreende-se que a função de conduzir uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, pois exige do profissional habilidades necessárias para lidar com as diversidades que rotineiramente surgem e ainda acompanhar o processo de desenvolvimento



dos estudantes. Desse modo, entende-se que o ambiente educacional tem papel fundamental e está além do que se conceitua gestão escolar, bem como coloca (Oliveira, 2014, p. 14).

A escola desempenha um papel institucional e, consequentemente, organizacional. Define regras do jogo ou as influencia, criando outras e/ou modificando as já definidas. Não é, portanto, uma instância comprometida apenas e tão somente com a dimensão curricular, pedagógica e socializadora. Em outras palavras, a escola ultrapassa essas funções.

Dessa forma, entende-se que, apesar de todas essas atribuições estarem devidamente relacionadas à gestão escolar, há outras funções que são essenciais nesse percurso traçado pelos sujeitos que transcendem as barreiras da escola, pois,

A gestão escolar, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um dever social e pedagógico. A escola mais uma vez assume uma função social muito importante à medida que funciona como aparelho ideológico e precisa de atender às demandas da sociedade emergente. Assim sendo, o gestor escolar tem um grande desafio, que é o de integrar consciente e criticamente a escola, os seus alunos e professores no universo da sociedade do conhecimento (Godinho, 2013).

Todavia, esse/a professor não atua sozinho/a de forma isolada e autoritária, na realidade, existem outros sujeitos que estão também vinculados nesse cenário, como: professores/as, coordenadores/as, secretários/as, porteiros/as, merendeiros/as, funcionários/as da limpeza, família e comunidade. Assim, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) demonstra em seu artigo algumas das atribuições das instituições de ensino:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (Brasil, 1996).

Nesse contexto, ressalta-se que, para exercer a função de diretor/a escolar, *a priori*, é indispensável que seja pedagogo/a - formação inicial para que possa está apto ao cargo - se não for pedagogo, que tenha especialização na área de gestão, podendo, inclusive, especializar-se na área para fins de melhores resultados na direção do estabelecimento de ensino. Atentar para a lei e para as diretrizes, é indispensável, de modo que o gestor e sua equipe conheçam e

estejam respaldados nos seus direitos e deveres, e possam conduzir o trabalho com eficiência e eficácia.

### **3.2 O papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem**

Para que se alcance o propósito de uma educação de qualidade, reconhece-se que a competência do profissional frente à sua função pode levar a instituição de ensino a patamares elevados, não apenas por ser uma boa escola, mas por proporcionar aos seus alunos/as um lugar estimulador e facilitador. Nessa visão, Luck (2000, p.57 citado por Fonsêca, 2013 diz que:

Os gestores agem como líderes pedagógicos (apoando os estabelecimentos e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes enfatizando a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais (Luck 2000 *apud* Fonsêca, 2013)

Devido a isso, o gestor/a ou diretor/a escolar é o condutor no processo educativo sinalizando os percursos a serem percorridos. A esse respeito, destaca-se:

O Diretor de escola é a figura central do processo educacional dentro da escola que dirige, tem que ter posturas firmes, tem que ser grande líder e exemplos a serem seguidos. Dessa forma, o gestor tem a difícil tarefa de gerenciar de modo participativo e democrático, procurando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e desenvolvendo a principal função da escola que é a função social e pedagógica; ele é o elemento determinante para o bom clima organizacional (Godinho, 2013).

Entretanto, para que se saiba quais rotas seguir e que métodos utilizar, é preciso saber qual sua percepção sobre educação, o seu papel na liderança e na organização da escola. Portanto, relata-se que:

O gestor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos atendendo as leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (Libâneo, 2004, p. 128 *apud* Fonsêca, 2013).

Constata-se que ao gestor/a compete a tarefa de estabelecer e manter o ambiente propício à aprendizagem para a comunidade. Desse modo, entende-se que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (Luck, 2009, p. 17 *apud* Sena 2014).

Isso não significa que o gestor/a aproprie-se totalmente da responsabilidade, mas que disponha dos mecanismos essenciais para o cumprimento das atividades adequadas, providenciando situações que os estudantes potencializam sua aprendizagem.

Um outro ponto a evidenciar, é que cada segmento está atrelado a gestão escolar e o gestor/a de modo geral está inteiramente envolvido em todas as dimensões da escola. Contudo, o que se percebe são as divisões quanto às suas funções, separando o que lhe compete. Com respeito a isto, Luck (2009, p. 23) discorre que:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.

Em razão dessa realidade, não se deve isentá-lo do papel pedagógico e nem negá-lo a assumir esse ofício, pois é sua tarefa tutelar da escola em todos os seus panoramas. Constata-se, que diante das atividades designadas ao gestor/a é essencial que também saiba exercer a liderança, isto é, se refere ao conjunto de ações inclinadas a motivar pessoas de forma a promover a realização dos objetivos (Cuban, 1998 *apud* Luck, 2014).

Reverberando sobre o dinamismo necessário no exercício desse profissional, no que corresponde à liderança escolar centrada na aprendizagem que se relacionam no processo ensino-aprendizagem, destaca-se como fundamentais os conhecimentos para essa finalidade:

- a) Conhecer teorias de aprendizagem e compreender os efeitos de sua expressão no processo de aprender;
- b) Compreende a dinâmica do desenvolvimento de crianças e adolescentes, em suas várias dimensões;
- c) Conhece a teoria do currículo e compreende sua relevância na organização do currículo escolar;
- d) Compreende os princípios e modelos efetivos da promoção de aprendizagem significativa para os alunos;

- e) Conhece as diretrizes nacionais orientadas do nível e modalidade de ensino em que atua;
- f) Conhece estratégias de monitoramento qualitativo e quantitativo de aprendizagens dos alunos e de sua orientação pelos professores;
- g) Conhece estratégias de supervisão, acompanhamento, orientação e feedback do desempenho profissional orientado para a promoção da aprendizagem;
- h) Compreende a natureza dos processos de dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal e da dimensão afetiva e social envolvidos no processo ensino-aprendizagem. (Luck, 2014, p. 138).

Para que aconteça o aperfeiçoamento de competências para a prática de liderança, é importante que esse profissional realize a autoavaliação. Assim, a partir dessa autoanálise pode perceber onde deve melhorar. Por isso, é fundamental que atue de modo cooperativo considerando que todos fazem parte do seu time. Para contrastar com isso:

[...] trata-se de entender o papel do diretor como alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos e as expectativas da comunidade escolar. Articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos e culturais (Fonseca, 2013 *apud* Libâneo, 2004, p. 113).

E no uso de sua liderança, compete ao gestor/a escolar, ao enfatizar as capacidades subjetivas, utilizá-los de maneira que sejam capazes - em conjunto, de transformar através da coletividade o ambiente escolar. Sendo assim, Luck (2009 p. 87) pontua que:

- a) Criar um estilo e cultura do diálogo como condição para a aproximação dos pontos de vista das pessoas e construção da experiência e conhecimento profissional conjunto;
- b) Dialogar frequentemente com os professores sobre sua interpretação da missão e valores da escola, de sua concepção de educação e objetivos, assim como sobre seu esforço em implementá-los em seu trabalho;
- c) Criar um sentido de responsabilidade colegiada e condições para a tomada de decisões em conjunto;
- d) Coletivizar os desafios e responsabilidades da escola pela formação e aprendizagem dos alunos;
- e) Orientar sua liderança como diretor, de forma viva e dinâmica para os processos de comunicação e relacionamento interpessoal, destacando nos mesmos a dimensão profissional e o esforço pela melhoria do desempenho e de seus resultados.

Aliás, um fator determinante é a formação, para que o gestor tenha as competências necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho. Sabendo-se que é extremamente importante que se tenha capacitação adequada para esses profissionais, e quem sem ela não se pode esperar que alcance os resultados extraordinários.

Para que a escola atinja o propósito de propiciar uma educação de qualidade aos seus alunos/as e à comunidade, é preciso que seus gestores/educadores estejam preparados para lidar com as necessidades da instituição.

A garantia de educação de qualidade para todos requer, necessariamente, um padrão de qualidade na formação dos gestores, que lhes favoreça uma análise de suas funções e práticas cotidianas de acordo com o padrão sugerido. Só será possível exigir qualidade se a equipe gestora for composta de pessoas capacitadas, uma vez que a gestão de uma escola não depende exclusivamente do diretor, mas da equipe envolvida (Sena, 2014).

Partindo desse pressuposto, os profissionais que atuam na direção escolar obrigatoriamente têm de estar qualificados conforme ao cargo que ocupam, para que dessa maneira exerçam suas funções com excelência, que isso reflita no estabelecimento e principalmente, nos alunos e alunas

Muitos são os encargos do/a gestor/a escolar, pois compete-lhe mediar e propor momentos que possibilitem aos docentes falarem sobre suas realidades, criar um ambiente harmonioso onde haja o respeito mútuo mesmo com divergências de opiniões, praticar a empatia e imparcialidade, ainda transmitir confiança para todos os que com ele/a trabalha.

Portanto, compete a ele a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. É importante coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos (Silva, 2014, p. 18 *apud* Oliveira S., 2023).

Convém-lhe, pois, intermediar as abordagens pedagógicas, promovendo novos conhecimentos e estratégias que visam a qualidade do ensino mediante a melhoria do desempenho dos professores/as e sua prática pedagógica no espaço educacional. Ademais, é pertinente enfatizar o seguinte pensamento a respeito do que venha a ser, à priori, a sua missão. Por isso, “ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, “[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador.” (Saviani, 2000, p. 208 *apud* Oliveira S., 2023).

Mesmo que reconheça-se o papel que o gestor/a desempenha na escola e na sociedade, deve-se considerar os desafios que enfrentam, lidar com pessoas que pensam diferente, com poucos recursos e até a negligência das autoridades competentes em aplicar as políticas públicas educacionais. Esses educadores necessitam também da colaboração de todos

para que prossigam nesse caminho. Sena (2014) conversa com isso, ao afirmar que a difícil tarefa do gestor pode ser minimizada, a partir da compreensão de que não está sozinho nessa missão. Trabalhar coletivamente é uma forma de aliviar o peso sem deixar de lado sua responsabilidade. Contar com a equipe e administrá-la também é sua tarefa. O objetivo de todo trabalho do gestor é a aprendizagem dos alunos, então é sob esse aspecto que deve se mover toda ação dentro da escola.

Se o objetivo da escola é promover um ensino e aprendizagem com propriedade, precisa-se que os demais atores se integrem desse ideal assumindo o compromisso de transformar a vida dos alunos/as através da educação.

### **3.3 Os impactos da gestão escolar no ensino e aprendizagem**

A gestão escolar é fundamental para que a instituição de ensino se desenvolva e seja um ambiente promissor na trajetória educacional dos alunos/as, na satisfação de trabalho de professores/as.

É válido ressaltar, que sua atuação pode impactar positivamente e/ou negativamente no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. E isso se dá a partir do comportamento de gestores/as diante das demandas, sua formação e capacitação, postura profissional, pessoal e relações interpessoais dentro e fora da escola. Tais fatores podem cooperar na tentativa de sanar alguns percalços que atravessam a escola.

A Organização norte-americana Fundação Wallace em seu trabalho de pesquisa "*How Principals Affect Students and Schools*" (Como os diretores afetam alunos e escolas), desde os anos 2000 analisa estudos sobre diretores escolares. Esse documento diz que diretores eficazes têm um efeito positivo e pronunciado nas escolas que lideram. Eles contribuem para resultados importantes, como desempenho dos alunos, redução do absenteísmo e retenção de professores. O relatório também descreve as práticas que impulsionam a eficácia. E analisa de perto a equidade educacional e o papel do diretor em promovê-la. (Grissom; Egalite; Lindsay, 2021).

Nesse cenário, o gestor/a escolar é o segundo influenciador quando se trata do desempenho dos estudantes, o primeiro é o professor/a. Entretanto, isso não quer dizer que sejam competidores nesse processo, pelo contrário, devem trabalhar em conjunto em prol de um ensino e aprendizagem de qualidade, buscando os mesmos propósitos que sejam favoráveis ao aluno/a.

Por isso, é na sala de aula que se deve promover as experiências em que direcione e organize a aprendizagem de alunos e alunas através da sua imersão nas situações que lhes proporcione desafios em resolver problemas, para assim processar as informações obtidas para a aquisição do conhecimento e possa utilizá-las para atuar no mundo.

Logo, a gestão escolar não se limita apenas às questões administrativas, é sobretudo, em melhorias no ambiente educacional, contribuindo para o desenvolvimento e compartilhamento de saberes de professores/as, funcionários/as, famílias e população; incluindo todos nesta ação. Dourado (2006, p. 28 *apud* Sena 2014) afirma que:

O projeto de educação a ser desenvolvido nas escolas tem de considerar, portanto, os diferentes segmentos sociais que a compõem, bem como buscar a explicitação de sua identidade social, articulando-se com a realidade. Precisa prever ações com vistas à melhoria dos processos educativos, propiciando condições políticas e culturais para sistematizar e socializar os saberes produzidos pelos homens. Isso quer dizer que o projeto de uma unidade escolar, na perspectiva da transformação, tem como atitude e compromisso envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade.

Uma gestão participativa, onde envolve todos os sujeitos com suas singularidades desperta o interesse de toda a escola para obter sucesso, fazendo com que os docentes sintam-se motivados e isso facilita o ensino; alunos/as passam a se interessar pela aprendizagem.

Em conformidade, Fonseca (2013) comenta que a gestão no domínio educacional está estreitamente relacionada ao processo institucional e do ensino-aprendizagem, ao passo que isso se estende quanto ao seu papel às exigências a respeito da qualidade da educação. Destarte, compete à escola e a seus líderes promover a cultura organizacional focada na aprendizagem. Nesse entendimento, Luck (2014, p. 31) aponta que:

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar.

Sob esse pensamento, a gestão escolar como promotora de um ambiente incentivador precisa estabelecer hábitos que revolucionem e transforme a realidade dentro da instituição.

O projeto de educação a ser desenvolvido nas escolas tem de considerar, portanto, os diferentes segmentos sociais que a compõem, bem como buscar a explicitação de sua

identidade social, articulando-se com a realidade. Precisa prever ações com vistas à melhoria dos processos educativos, propiciando condições políticas e culturais para sistematizar e socializar os saberes produzidos pelos homens. Isso quer dizer que o projeto de uma unidade escolar, na perspectiva da transformação, tem como atitude e compromisso envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade (Dourado, 2006, p. 28 *apud* Godinho, 2013).

Para isso, deve-se investir no ensino em interação direta com os docentes de forma que se observe de perto os desafios que estes enfrentam em sala de aula, para assim, intervir com táticas centradas na solução do problema.

O Diretor de escola é a figura central do processo educacional dentro da escola que dirige, tem que ter posturas firmes, tem que ser grande líder e exemplos a serem seguidos. Dessa forma, o gestor tem a difícil tarefa de gerenciar de modo participativo e democrático, procurando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e desenvolvendo a principal função da escola que é a função social e pedagógica; ele é o elemento determinante para o bom clima organizacional.

Outro dado relevante é sobre a relação gestor e docentes quanto ao acompanhar de perto o cotidiano de cada professor/e com seus discentes. Alia-se a esse fato o que Luck (2009, p. 101) comenta:

Via de regra, o diretor escolar tem-se mantido distanciado das salas de aula em nossas escolas. Há o entendimento de que nesse espaço o professor tem autonomia e que ao fechar a porta é ele que determina o que lá vai acontecer. Há ainda o entendimento de que se alguém for assistir sua aula, isso corresponderia a uma intromissão de seu espaço privilegiado e que também representaria uma desconfiança de sua competência. Essa cultura de distanciamento do diretor em relação à ação pedagógica está associada à cultura do individualismo e do corporativismo comumente registrados em nossas escolas, cujo antídoto é, por certo, o fortalecimento da noção de que todos estão a serviço da melhoria da qualidade do ensino e de que essa melhoria é processo dinâmico que demanda ação conjunta e colaborativa, assim como o desenvolvimento da competência dos professores na realização desse trabalho, que pode ser facilitado pelo feedback de outro profissional.

De fato, essa cultura ainda é recorrente nas escolas, em que gestores/as raramente acompanham o andamento das questões dentro das salas de aula e como os professores/as estão atuando, bem como a preocupação em verificar as demandas que esses profissionais enfrentam.

Observa-se, também, o incômodo dos docentes sobre a presença de gestores/as em sua classe, pois sentem-se vigiados e avaliados perante sua prática. Diante dessa realidade, é imprescindível levantar pautas concernente a isso, a gestão e seu dirigente deve mostrar aos



demais que sua presença nas salas de aula é para cooperar e auxiliá-los nas frequentes adversidades.

Para tanto, a intervenção da gestão escolar é primordial, podendo ocorrer nas ações pedagógicas a partir da estruturação do espaço para os educandos, a capacitação dos professores/as que atenderão os alunos, estudar e elaborar planejamento apropriado aos percalços e ainda, aplicar a formação continuada para os docentes. E isso, alinha-se com:

A formação contínua de educadores que atuam na escola básica será mais bem-sucedida se a equipe escolar, liderada pelos diretores e coordenadores (pedagógicos, de áreas, cursos e períodos), encará-la como valor e condição básicos para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores em educação. Nesse sentido, a título de exemplo, o calendário escolar precisa garantir anualmente (semestres, bimestres, meses, dias) oportunidades para que os professores se encontrem, analisem, problematizem, façam trocas, enfim, reflitam na rotina escolar (Bruno; Almeida; Christv, 2015, p.22).

A gestão que foca na qualidade do ensino dos professores/as e sua influência nos estudantes, tem a maior possibilidade de melhorar a prática de ensino e o alcance dos resultados. Todavia, essa expectativa cresce consideravelmente se os gestores disporem de oportunidades de aprendizagem para os docentes responderem aos critérios de eficácia recomendados por meio de pesquisas quanto ao impacto do ensino dos professores/as perante os resultados dos alunos/as. Nessa visão, em direção com os requisitos de qualidade, declara-se que:

Essas condições de eficácia incluem: enfatizar aquilo que os professores precisam aprender para atender às necessidades de aprendizagem dos estudantes, conforme apontado pelas evidências; oferecer conteúdo útil; integrar teoria e prática; fazer uso de conhecimentos externos; e oferecer múltiplas oportunidades de aprendizagem. (Weinstein; Simielli, 2022, p.29 *apud* Elmore, 2002; Muijs *et al.*, 2014; Timperley; Alton-Lee, 2008).

Evidencia-se, que para atingir as metas predefinidas o trabalho tem que estar alinhado com a necessidade do educando, a gestão tem de acompanhar os professores/as, promove a comunicação para estar ciente das dificuldades enfrentadas por eles, e também, auxiliando-os na formulação de melhores métodos de ensino.

Uma escola bem coordenada é aquela que estabelece as conjunturas organizacionais, produtivas, didáticas e dialogadas com que possibilitam as discussões acerca da real necessidade da escola e a negação diante da imposição do sistema que não conhece a realidade da instituição. Tendo em mente a relevância da prática coletiva, Fonsêca (2013 *apud* Fleuri, 1994, p. 26) realça:

[...] só consegue superar relações pedagógicas autoritárias quando as decisões básicas relativas ao planejamento, execução e avaliação do trabalho forem realmente discutidas e defendidas e assumidas pelo grupo de interessado. Quando essas decisões são tomadas fora ou acima do grupo que vai efetivamente desenvolver o trabalho sem que ele possa discutir e assumir criticamente os objetivos e a metodologia de seu processo e ação do grupo tende a ser conduzida de forma alienada e autoritária.

Por isso, a performance dos docentes em sala de aula deve ser planejada e realizada pelos respectivos educadores, e sendo respeitadas suas decisões a respeito das metodologias ao que enfrentam com seus alunos/as.

Acentua-se, que a qualidade do ensino e aprendizagem resulta do trabalho diligente da gestão em sincronia com a coordenação pedagógica, na organização do ambiente considerando que é um espaço de socialização, de construção do saber e de relações do indivíduo com o outro.

Portanto, compete a ele a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. É importante coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos. (Oliveira S., p. 6 *apud* Silva, 2014, p. 18).

Por isso, é vital para os estudantes a vivência em um espaço educacional que lhes proporcione circunstâncias que cooperem com esse processo.

E também, entender que a aquisição do conhecimento não é somente na sala de aula, mas também, fora dela. Pois, a construção desses sujeitos ocorre mediante as relações sociais. Segundo o sociólogo francês Forquin (1993, p. 167), citado por Universidade Católica de Goiás (s.d) “A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos”.

Para a construção do conhecimento, os recursos escolares são instrumentos necessários para que isso aconteça de forma sucedida. Afirmando isso, Fonsêca (2013) diz que para alcançar a aprendizagem significativa a escola precisa desenvolver planejamentos de atividades e nelas inserir orientações pedagógicas de ensino que serão utilizadas por um prazo determinado.

E para isso, deve-se determinar os objetivos, averiguar os fatos sociais concretos, analisar os meios disponíveis, como financeiros, materiais e humanos; considerando que a escola é especificamente estruturada para o crescimento educacional dos indivíduos e para esse

fim, compete-lhe fornecer todos os mecanismos necessários. Em concordância, vale frisar que o desenvolvimento de trabalhos práticos, utilização de recursos tecnológicos, jogos, painéis, trabalhos de campo, uso de gravuras, além de outros métodos eficazes de ensino oferecidos pela gestão escolar, são práticas pedagógicas que facilitam o processo de ensino/aprendizagem e que melhoram sua atuação na vida de cada estudante (Oliveira S., 2023).

Nesse aspecto, a escola deve dar todo suporte necessário para os estudantes e promover um ambiente favorável à aprendizagem. Entende-se, que há elementos que podem interferir nesse caminho, de forma negativa ou positiva.

Elencando com essa ideia, um estudo feito no período de 1995 a 2000 em 14 países da América Latina, por um sociólogo chileno Juan Cassassus em parceria com Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), constatou pontos que expõe de que modo a disparidade educacional, a sua atuação e as circunstâncias que deixam explícitas o que pode levar ao seu triunfo ou revés. Com base na pesquisa, a escola que torna o rendimento de seus alunos/as significativo é aquela que:

- a) Conta-se com prédios adequados;
- b) Dispõe-se de materiais didáticos e uma quantidade suficiente de livros e recursos na biblioteca;
- c) Há autonomia na gestão;
- d) O corpo docente possui formação;
- e) Há poucos alunos por professor na sala;
- f) Os docentes têm autonomia profissional e assumem a responsabilidade pelo êxito ou fracasso de seus alunos;
- g) Pratica-se a avaliação de forma sistemática;
- h) Não há nenhum tipo de segregação;
- i) Os pais se envolvem com as atividades da comunidade escolar;
- j) O ambiente emocional é favorável à aprendizagem (Cassassus, 2007 *apud* Figueiredo; Silva; Pereira, s.d.).

Considerando que tais fatores são imprescindíveis para o aperfeiçoamento do educando, é pertinente pensar que preocupar-se somente na área cognitiva sem considerar o emocional, significa desrespeitar e negar a formação desse sujeito na sua totalidade.

Com isso, podemos considerar a Educação Emocional não como um complemento, mas como fator indispensável para um desenvolvimento integral do indivíduo, como uma forma de fugir da “escola da tristeza”. O fracasso escolar, dificuldade de aprendizagem, estresse, evasão escolar e tantos outros acontecimentos negativos, poderiam ser minimizados com a visão ampliada a começar da gestão da escola. Educar pessoas como se programa máquinas é um atestado de limitação dado por uma instituição escolar. Nestes problemas existe um fundo

emocional que a “escola da tristeza” despreza por focar apenas no cognitivo. Com isso estuda-se o porquê dos alunos não aprenderem, pelo fato de não procurarem saber antes como eles aprendem, como o processo de aprendizagem é organizado no corpo e não apenas na cognição (Figueiredo, Silva e Pereira (s.d)).

Posto isso, educação é muito mais do que preparar o indivíduo para o mercado de trabalho, é reconhecer o ser humano em todas as suas dimensões, e ainda usar isso como ferramenta no processo de ensino e aprendizagem.

O que se pode enfatizar, é que há elementos que influenciam no desenvolvimento da instituição e nos sujeitos que dela fazem parte, os estudantes. Tais fatores determinam o fracasso ou sucesso deste público, como a vulnerabilidade social, os transtornos de aprendizagem, fatores emocionais, violência urbana, bullying, escassez de recursos, negligência das autoridades, desvalorização profissional, o não investimento em capacitação, exclusão, omissão da família e da sociedade. Na realidade, muitas são as causas que levam ao fracasso escolar, o desinteresse e a credibilidade quanto à educação.

Para se promover um ensino-aprendizagem satisfatório no espaço escolar, é preciso analisar os fatores no qual os alunos/as estão envolvidos, definir metas que englobam as necessidades educacionais e sociais dos educandos na tentativa de sanar os dilemas.

Analisando todos esses fatores, a gestão escolar como mediadora do ensino e aprendizagem está encarregada de desenvolver ações que impactam os estudantes, podendo ser positiva ou negativamente. Sabendo que sua função está atrelada ao andamento do recinto educacional, é substancial ressaltar que existem percalços que os limitam e comprometem a educação, diante disso, aconselha-se à gestão no contexto atual acompanhar as mudanças sociais e educacionais para então desempenhar seu trabalho de modo que saiba que decisões tomar baseadas nos acontecimentos que emergem na sociedade.

### **3.4 A gestão pedagógica e suas concepções**

A gestão pedagógica está relacionada às metodologias de ensino, bem como da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações no qual estão absolutamente direcionados para a promoção da aprendizagem dos alunos/as e sua formação.

A palavra “pedagógica” é um adjetivo relativo à Pedagogia, “[...] a ciência que estuda a educação e a capacidade de organizar e sistematizar os processos de aprendizagem de pessoas, por intermédio de métodos compatíveis com resultados esperados [...]” (Debesse e

Mialaret, 1974 *apud* Luck, 2009, p. 96). Pois, é responsável por desenvolver aspectos educacionais na instituição, bem como estabelecer metas que estejam relacionadas ao ensino, pela gestão do currículo, facilitar o processo educacional e acompanhar e estruturar as atividades pedagógicas.

Para que os objetivos sejam alcançados, é importante focar em quatro áreas da gestão pedagógica para que o processo na busca pela qualidade do ensino e aprendizagem aconteça, são as seguintes:

- a) Gestão de currículo: Nessa esfera, a equipe pedagógica determina as diretrizes curriculares da escola, bem como elabora as metodologias dos processos de aprendizagem. Uma gestão de currículo eficiente, requer uma avaliação do perfil e das habilidades dos professores/as e dos alunos/as. Isso facilita uma elaboração coerente do projeto político-pedagógico (PPP) da instituição de ensino;
- b) Gestão da ação docente: Nessa área, é essencial investir na motivação dos professores. É fundamental que se promova a adesão dos docentes às metas delineadas. Vale ressaltar, que é preciso um olhar atento a respeito de formação continuada;
- c) Gestão do patrimônio: Essa gestão concentra as aplicações no que tange ao investimento em patrimônio, como na obtenção de tecnologias, materiais diversos e equipamentos, sempre considerando os objetivos educacionais estabelecidos na base curricular;
- d) Gestão de resultados: Se refere à verificação das avaliações, a execução das metas e do cronograma. E para que seja eficiente, é importante planejar estratégias de avaliação do trabalho docente e também do desenvolvimento do aluno/a. Assim, uma análise minuciosa servirá de base para uma intervenção adequada (Travessa Educacional, 2021).

Partindo desse pressuposto, na gestão pedagógica deve-se estabelecer mecanismos para contribuir na formação cidadã, na construção de um ambiente propício para que os sujeitos se envolvam no processo educativo a partir de suas próprias realidades. Sob esse olhar, Luck (2009, p. 95) afirma:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco.

Embora se saiba que a função da escola é ensinar, isso significa fazer da gestão pedagógica o alicerce da organização no que tange o processo educativo. Convém ressaltar, que o ensino está relacionado ao domínio de conteúdos e também, às aptidões cognitivas, por exemplo: autonomia, habilidades para resolver problemas, criatividade e outros. No entanto, é necessário frisar que os conteúdos e aptidões não se separam, ou seja, estão intrinsecamente interligados.

No que corresponde às competências da gestão pedagógica, ao gestor escolar está incumbido de alguns critérios:

- a) Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
- b) Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados;
- c) Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade;
- d) Acompanha e orienta a melhoria no processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente;
- e) Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais;
- f) Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem (Luck, 2009, p. 93).

Todos esses aspectos devem estar sob a observação do gestor/a, pois é vital para a formação de seus alunos/as que esse educador/a esteja atento aos fatores que irão favorecer na transmissão do conhecimento, e ainda na aprendizagem.

E sobre isso, Oliveira S., (2023) também opina sobre o gestor/a escolar em relação à gestão pedagógica:

Assim, compete ao gestor escolar a função administrativa, estando presente também no pedagógico para estimular a aprendizagem, visto que, a gestão exercendo o papel pedagógico obtém um bom resultado dentro da educação, mas que essa participação no pedagógico não seja ignorada as competências da gestão no administrativo da escola. Também traz as dimensões jurídica e financeira, que, respectivamente, discutem as normas de funcionamento e planejam a entrada e saída dos recursos e gerenciamento financeiro da escola (Oliveira S., 2023).

Identificando a escola como um espaço de interação, construção e instrução para o indivíduo, deve, pois, centralizar sua proposta pedagógica nos estudantes com objetivos claros e direcionados conforme a necessidade de cada sujeito. Ainda, planejar atentando-se para a

realidade social e aos recursos acessíveis que possam oferecer aos alunos um ensino e uma aprendizagem significativa.

Ressalta-se, que a gestão pedagógica está diretamente ligada com a missão da escola que é proporcionar a aprendizagem e a formação dos educandos/as, de modo que possam desenvolver capacidades sociais, pessoais e cognitivas para que sua integração no trabalho e na sociedade onde se haja uma relação proveitosa que beneficie ambas as partes, que os sujeitos desfrutem de uma vida de qualidade e tenham oportunidades iguais perante o meio social.

Sendo assim, “cada vez mais a dimensão pedagógica é evidenciada na gestão escolar para o desenvolvimento do trabalho autônomo e crítico dos professores, por meio de ações pedagógicas que mobilizem o ensino e promovam a aprendizagem.” (Oliveira S., 2023).

Ademais, para que se obtenha uma educação de excelência requer esforço e dedicação de todos os agentes envolvidos no processo educativo. Nessa percepção, expõe-se o seguinte:

Para que haja educação é preciso que haja construção e participação. Assim, o contato entre professor e aluno será pedagógico se for construtivo e participativo. Não pode haver mero ensino e mera aprendizagem. O aluno não pode reduzir-se a simples objeto de treinamento. Precisa ser sujeito. Somente educação de qualidade é capaz de promover o sujeito histórico e criativo (Demo, 1996, p. 53 *apud* Fonsêca, 2023).

Em vista disso, a escola deve proporcionar momentos que permitam aos alunos/as a expandir seus conhecimentos e que desenvolvam a cidadania, bem como a autonomia e autenticidade. Assim, é elementar que sejam incluídos nos projetos pedagógicos planejados pela gestão e que suas particularidades tornem-se parte desse sistema.

Pensar e investir no espaço educacional como ambiente propício ao conhecimento, é fundamental que os educandos sejam os protagonistas nesse segmento de forma que os métodos educacionais sejam estruturados segundo a realidade da escola, da sociedade e de seus estudantes, levando em conta também os instrumentos disponíveis, visando a mudança e a melhoria das práticas educacionais. Nesse sentido, Luck (2009, p. 37) considera necessário:

- a) Pensar analítica e objetivamente sobre a realidade e sobre as estratégias que possam promover a sua transformação;
- b) Refletir criticamente sobre a realidade educacional e tomar decisões a respeito de ações necessárias;
- c) Desenvolver uma compreensão clara sobre o trabalho educacional e seu direcionamento;
- d) Definir compromisso de trabalho com a promoção de mudança e melhoria;

e) Explicitar tanto quanto possível os elementos necessários para fundamentar, organizar, subsidiar e orientar as ações educacionais.

No tocante ao que foi citado pela autora, recomenda-se que o planejamento, as estratégias, métodos e as deliberações devem ser pensadas a partir da vivência do recinto escolar com base nos fatos reais, e não ideológicos. Sem dúvida, pensar e definir trajetos que irão contribuir para o aperfeiçoamento de alunos/as, professores/as e toda a comunidade escolar.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados durante este estudo, buscou-se compreender os impactos da gestão escolar no ensino e aprendizagem e de que forma isso se reflete no desempenho dos alunos e alunas. Por meio de análises de diversas concepções teóricas, foi possível apresentar que a gestão pode afetar de maneira prejudicial ou satisfatória no processo de aquisição do conhecimento dos estudantes.

O estudo foi realizado, mediante o levantamento da revisão bibliográfica utilizando o estado da questão através das bases de dados da *SciELO* e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, no qual mostrou uma abundância de pesquisas sobre a gestão escolar. Esta investigação enfatizou a necessidade de integrar à gestão escolar mediação e a articulação do segmento pedagógico, pois o que se percebe é apenas a sua atuação prioritariamente no âmbito administrativo, embora também seja importante.

As apurações apontaram uma lacuna considerável na literatura educacional, especificamente no tocante à gestão escolar e suas implicações na melhoria do ensino-aprendizagem. Pesquisas futuras são elementares para o aperfeiçoamento da educação a partir da potencialização das políticas públicas educacionais, das metodologias pensadas nos alunos/as, das mudanças nas práticas pedagógicas, bem como o clima escolar, as tomadas de decisões compartilhadas e a relação gestor e docentes.

A carência de estudos científicos concernente à temática é alarmante, pois leva à conclusão da importância de investigar e desenvolver ainda mais pesquisas que tratam da gestão escolar. Sua atuação no ambiente educacional e o resultado no desempenho dos professores no que se refere ao ensino, e nos educandos no que tange a aprendizagem. As produções identificaram a gestão como fator determinante.

Constatou-se que a gestão escolar pode impactar positivamente no desempenho dos alunos/as, a partir da sua liderança pedagógica e entender que isso vai refletir na eficácia da gestão mediante a avaliação de resultados educacionais. Sinteticamente, o envolvimento e a cooperação no trabalho docente, é visto como umas das atribuições de uma gestão competente. Embora o gestor/a escolar seja o responsável por aplicar as avaliações para ter-se uma ideia de como está a aprendizagem dos estudantes, a qualidade do ensino não pode ser exclusivamente considerada fundamentada nos resultados, pois isso é insuficiente.

Outro dado importante, é que as diretrizes curriculares devem ser estabelecidas de acordo com os elementos escolares obrigatórios, como também a formação integral do

indivíduo, em vinculação com a educação familiar e a pluralidade cultural. Por isso, ao recinto escolar compete propiciar, pela gestão, situações que instiguem seus educandos a busca pelo conhecimento.

Entretanto, é essencial saber aplicar os recursos, considerar a capacitação e o contexto de trabalho dos profissionais, promover o clima democrático envolvendo todos os sujeitos nas determinações visando o avanço da educação, rompendo com a concentração de poder e decisões a fim de coletivizar as deliberações.

Portanto, o gestor escolar como regente da instituição compete-lhe investigar as dificuldades e deliberar em sincronia com os docentes, propostas na tentativa de cessar as discrepâncias presentes. Nesse sentido, o papel da gestão da escola na pessoa do gestor em conjunto com a gestão pedagógica, é fundamental para que inclua os demais atores no encargo de transformadores das contrariedades educacionais.

Atentando para os elementos apresentados, compreendeu-se que a atuação do gestor no estabelecimento de ensino é de extrema importância, pois esse educador poderá intervir junto aos professores, famílias e comunidade desencadeando o interesse pela melhoria da aprendizagem dos estudantes. Além disso, compreender que esses educadores necessitam de suporte e acompanhamento, é sabido que muitas são as suas responsabilidades e demandas exorbitantes que rotineiramente emergem.

Por fim, durante a composição teórica, surgiram novas indagações, principalmente ao verificar a relevância da gestão na condução do processo de ensino-aprendizagem dos educandos. Nesse cenário, observou-se a importância de novos estudos que dissertem sobre a gestão escolar e os impactos no ambiente de ensino, suas atribuições e perspectivas para integrar as pesquisas científicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).

Acesso em: 30 dez. 2024.

BREYNNER R. OLIVEIRA & ADRIANA M. TONINI, **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores** - Editar, Juiz de Fora - 2014.

BRITO, Márcia de Sousa Terra. **Como os diretores de escola planejam a vida escolar? Uma análise das perspectivas educacionais de direções escolares na rede municipal do Rio de Janeiro.** 2021. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; CRISTOV, Luiza Helena da Silva. **O Coordenador pedagógico e formação docente.** 13. ed. Edições Loyola, 2015.

COELHO, Rafael. **Gestor Escolar:** seu papel e importância na educação. TutorMundi. 2021. Disponível em: <https://tutormundi.com/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

DEBESSE, Maurice e MIALARET, Gaston. **Tratado das ciências pedagógicas.** São Paulo: Editora Nacional/ Editora da USP, 1974.

FIGUEIREDO, João Pedro dos Anjos; SILVA, Ione Gomes da; PEREIRA, Ricardo Targino. **Os Impactos da Gestão Escolar na Promoção de um Ambiente Emocional Favorável à Aprendizagem.** VI Congresso Nacional de Educação. Conedu. Disponível em: [TRABALHO\\_EV127\\_MD1\\_SA18\\_ID9583\\_14082019214847.pdf](#). Acesso em: 25 fev. 2025

FONSECA, Marli Rodrigues da. **A Gestão Escolar como fator de sucesso para aprendizagem.** 2013. Monografia de Especialização (Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Três Passos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/>. Acesso em: 25 fev. 2025.

FTD Educação. **Gestão escolar:** estratégias e desafios, 2024. Bela Vista - São Paulo. Disponível em: <https://portalconteudoaberto.com.br/>. Acesso em: 22 fev. 2025.

GALLIANO, G. **O método científico:** teórico e prático. São Paulo: Editora Mosaico Ltda, 1979. Disponível em: O Método Científico: teoria e prática - Galliano. Acesso em: 07 fev. 2025.

GOBBI, Beatriz Christo; LACRUZ, Adonai José; AMÉRICO, Bruno Luiz; FILHO, Hélio Zanquetto. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020.

GRISSOM, Jason A.; EGALITE Anna J.; LINDSAY, Constance A. 2021. “**How Principals Affect Students and Schools:** A Systematic Synthesis of Two Decades of Research.” New York: The Wallace Foundation. Available at. Disponível em: <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>. Acesso em 20 fev. 2025.

LEAL, Lindsay da Silva Cruz. **A implementação do método de melhoria de resultados (MMR):** Implicações e perspectivas de atuação do gestor escolar na região do Pontal do Paranapanema - São Paulo. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação). Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Presidente Prudente - SP. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos; FREITAS, MADEIRA, Raquel Aparecida Marra da. **A pesquisa:** repercussões de políticas educacionais na escola e na sala de aula. In: LIBÂNEO, José Carlos; FREITAS, Raquel Aparecida Marra da Madeira (Orgs.). **Políticas educacionais neoliberais e escola pública:** uma qualidade restrita de educação escolar. – 1ª ed. – Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2018.

LOBATO, Lília Mendes. **GESTÃO ESCOLAR E APRENDIZAGEM:** uma análise da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) adotada em uma Unidade Plena do IEMA. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). Universidade Estadual do Maranhão - São Luís. 2022.

LUCK Heloísa. **Gestão educacional:** Uma questão pragmática/ Heloísa Luck. 12. ed. - Petrópolis. RJ: Vozes, 2015. - Séries: Cadernos de Gestão

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar/ Heloísa Luck**. 9. ed. - Petrópolis. RJ: Vozes, 2014. - (Séries Cadernos de Gestão)

MENEZES, Eunice Andrade de Oliveira; NÓBREGA-THERRIEN, Silvia M; LUZ, Carolina Nóbrega Sabóia. Estudos sobre pesquisa e reflexão na formação docente: o estado da questão. **Revista de Educação, Ciência e Cultura** (ISSN22236-6377). Canoas, v. 23, n. 2, 2018. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao>. Acesso em 22 mai. 24.

OLIVEIRA, Ana Flávia Frota Ferreira da Costa. **Qualidade Educacional: apropriação de resultados da avaliação em larga escala na Unidade de Educação Básica Dra. Maria Alice Coutinho**. 2023. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Universidade Federal de Juiz de Fora - Minas Gerais. 2023.

OLIVEIRA, Izabela Dellangelica Carvalho de. **Qualidade do ensino de escolas da rede pública municipal de Campinas (SP): Ações da equipe de gestão escolar**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Campinas - SP. 2022.

OLIVEIRA, Jacqueline Rayanne da Silva. **Gestão escolar enquanto mediação: a dimensão pedagógica da gestão, implicações no ensino e aprendizagem**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste-Caruaru. 2023.

THERRIEN, Jacques; MAMEDE, Maíra; LOIOLA, Francisco. **Gestão moral da matéria e autonomia no trabalho docente**. In: ROMANOWSKI, J.P.; MARTINS, P.L.O.; JUNQUEIRA, S.R.A. (Org.). **Conhecimento local e conhecimento universal: a aula, aulas nas ciências naturais e exatas, aulas nas letras e artes**. Curitiba: Champagnt, 2004. p. 43-56.

TRAVERSA EDUCACIONAL. **Qual é o papel da gestão pedagógica dentro da escola?** São Paulo. 2021. Disponível em: <https://travessaeducacional.com.br/>. Acesso em 23 fev. 2025.

VIANA, Cilânia Nunes. **Avaliação da aprendizagem na perspectiva do desenvolvimento humano e a atuação da coordenação pedagógica na escola**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Goiás - Goiânia. 2021.

WEINSTEIN, José & Simielli, Lara. (2023). **Liderança escolar:** diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Disponível em:  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZENATO, Andréia de Souza; SILVA, Barbarah Conrado de Almeida; FERNANDES, Rodrigo Antonio. **Gestão para a aprendizagem na perspectiva de avaliações em larga escala.** Revista de Educação da Faculdade SESI - São Paulo. s.d.