

## A LIDERANÇA TRANSFORMADORA DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

### *THE DIRECTOR'S TRANSFORMATIVE LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT FROM A PEDAGOGICAL PERSPECTIVE.*

CASTRO, Francielly Soares dos Santos<sup>1</sup>; MELO, Geislane Moura<sup>2</sup>; XAVIER, Isabelly Cristine de  
Oliveira<sup>3</sup>; XAVIER, Rebecca Firmino<sup>4</sup>; FRIEDRICH, Márcia<sup>5</sup>

#### **RESUMO:**

Este trabalho acadêmico aborda a importância da liderança pedagógica do diretor na gestão escolar e seu impacto no sucesso educacional. Inicialmente, é apresentado o conceito de gestão escolar, destacando sua evolução e transição para uma abordagem mais pedagógica, que enfatiza o papel do diretor como líder educacional. Em seguida, são discutidas as características essenciais da liderança pedagógica, como visão educacional, comunicação eficaz, habilidades de tomada de decisão e capacidade de motivar e envolver a equipe escolar. São exploradas estratégias de liderança que promovem um ambiente propício à aprendizagem, incluindo o estabelecimento de metas educacionais claras, o incentivo à formação contínua dos professores e a criação de uma cultura escolar centrada no aluno. A perspectiva pedagógica da liderança transformadora destaca a importância do diretor como um líder educacional, que está comprometido com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. É enfatizada a importância da liderança transformadora na criação de um clima escolar positivo e inclusivo. O diretor deve ser capaz de promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais e professores, na tomada de decisões e na construção conjunta de um ambiente educacional acolhedor. Por meio de uma abordagem pedagógica, o diretor pode liderar o desenvolvimento de práticas inovadoras, o aprimoramento do ensino e a formação de cidadãos críticos e preparados para os desafios do mundo atual. O trabalho pode incluir a revisão de estudos e pesquisas sobre o tema, bem como a análise de casos de escolas públicas e privadas que implementaram essa abordagem de liderança.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar, diretor, pedagógico, professores, aluno e liderança.

#### **ABSTRACT:**

This academic work addresses the importance of the director's pedagogical leadership in school management and its impact on educational success. Initially, the concept of school management is presented, highlighting its evolution and transition to a more pedagogical approach, which emphasizes the principal's role as an educational leader. Next, essential characteristics of pedagogical leadership are discussed, such as educational vision, effective communication, decision-making skills, and the ability to motivate and involve school staff. Leadership strategies that promote an enabling environment for learning are explored, including setting clear educational goals, encouraging ongoing teacher training, and creating a student-centered school culture. The pedagogical perspective of transformative leadership highlights the importance of the director as an educational leader, who is committed to improving the teaching-learning process. The importance of transformative leadership in creating a positive and inclusive school climate is emphasized. The principal must be able to promote the active participation of all members of the school community, including students, parents and teachers, in decision-making and in the joint construction of a welcoming educational environment. Through a pedagogical approach, the director can lead the development of innovative practices, the improvement of teaching and the formation of critical citizens who are prepared for the challenges of today's world. The work may include reviewing studies

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FacUnicamps. Email: franciellysantoscastro@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FacUnicamps. Email: geis201215@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FacUnicamps. Email: isabellycristine171@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FacUnicamps. Email: rebeccaxavier2000@gmail.com

<sup>5</sup> Professora Orientadora. Mestre em Educação em Ciências e Matemática (UFG). Graduada em Matemática e Física, Graduada em Ciências, Graduada em Pedagogia. Professora do Centro Universitário Facunicamps desde 2018. E-mail: marcia.friedrich@facunicamps.edu.br



and research on the subject, as well as analyzing cases of public and private schools that have implemented this leadership approach.

**KEY WORDS:** School management, director, pedagogical, teachers, student and leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva investigar os desafios, oportunidades, competências e resultados da liderança transformadora na gestão escolar. A escolha deste tema se deve à importância da liderança transformadora na gestão como instrumento para a promoção de mudanças significativas na cultura organizacional e na qualidade do ensino. Além disso, este estudo pode contribuir para a formação e capacitação de diretores escolares, professores e outros profissionais que atuam na área da educação, bem como para a melhoria do desempenho escolar e dos índices de avaliação institucional.

A liderança transformadora do diretor na perspectiva pedagógica refere-se ao papel do diretor de uma escola em motivar e capacitar os professores para melhorar a qualidade da educação oferecida aos alunos. Esse tipo de liderança envolve um compromisso com a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, tanto dos alunos quanto dos professores. O gestor que utiliza uma abordagem de liderança transformadora pode inspirar, estimular e envolver professores, alunos e a comunidade em geral, para alcançar objetivos comuns.

O diretor que lidera com essa abordagem encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos professores, incentiva a inovação e a experimentação, e está sempre buscando novas maneiras de melhorar o desempenho da escola. Quando os líderes estabelecem um ambiente de trabalho que é baseado em respeito mútuo e confiança, os professores são mais propensos a se sentir apoiados e comprometidos com o sucesso da escola.

Ao adotar a liderança voltada ao pedagógico, o diretor demonstra a preocupação em criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos alunos, ao crescimento profissional dos educadores e ao aprimoramento constante do currículo escolar. Ele se torna o principal agente de mudança, implementando estratégias que promovam uma educação de qualidade e alinhada com as necessidades e demandas do século XXI.

A partir de uma revisão bibliográfica e de pesquisa de campo com gestores, serão apresentados os resultados e discutidas também as principais competências e habilidades



necessárias para que o diretor exerça sua liderança de forma transformadora e como essas habilidades podem ser desenvolvidas.

Os dados apontados na pesquisa buscam compreender como a liderança transformadora do diretor na gestão escolar, numa perspectiva pedagógica, pode contribuir para a melhoria da educação e para o desenvolvimento integral dos alunos. Esse tema é relevante não apenas para os gestores escolares, mas também para professores, pais e demais atores envolvidos no processo educacional, que podem atuar de forma colaborativa e alinhada para promover uma educação de qualidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE A TEMÁTICA**

A gestão escolar como um campo de estudo e prática começou a se desenvolver a partir da década de 1980, quando a educação começou a ser encarada como um processo mais amplo e complexo, que envolve não apenas a transmissão de conhecimentos, mas também a formação de valores, atitudes e competências. Esse novo entendimento da educação trouxe a necessidade de uma gestão mais eficiente e participativa das escolas, que permitisse não apenas a administração dos recursos materiais e humanos, mas também a articulação das ações pedagógicas e o envolvimento da comunidade escolar no processo educativo.

A gestão escolar surgiu em resposta às mudanças sociais e econômicas da época. Naquele período, a educação começou a ser vista como um meio de ascensão social e de desenvolvimento humano, e as escolas passaram a ser vistas como instituições essenciais para a formação dos cidadãos. No entanto, é importante destacar que, ao longo da história da educação brasileira, houve diversas tentativas de organizar e gerir as escolas de forma mais eficiente e democrática. Na década de 1930, por exemplo, o governo de Getúlio Vargas criou o Ministério da Educação e Saúde Pública e implementou uma série de reformas educacionais que visavam modernizar o sistema educacional do país e expandir o acesso à educação.

No Brasil, a gestão escolar ganhou destaque com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, que estabeleceu novas diretrizes para a organização e o funcionamento das escolas e reforçou a importância da gestão participativa e democrática. Desde então, a gestão escolar tem se tornado cada vez mais relevante e



valorizada, como uma forma de melhorar o ensino e garantir que as escolas cumpram sua missão educativa de forma eficiente e eficaz.

Entre as principais mudanças promovidas nessa época, destacam-se a criação dos primeiros institutos de educação, que formavam os professores e os gestores escolares, e a implementação do movimento escola novista, que propunha uma educação mais voltada para a realidade social e as necessidades do aluno.

Em 5 de outubro, com a promulgação da Constituição Federal em 1988 (BRASIL, 1988), os princípios da democracia e participação em instituições educacionais apareceram, conforme cita o Art. 3º

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)
- XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018)
- XIV - respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (Incluído pela Lei nº 14.191, de 2021). (BRASIL, 1988)

Em seguida, conforme cita o Art. 14.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1988)



De acordo com Paro (2018), a gestão escolar é um processo que envolve a tomada de decisões, a mobilização de recursos e a coordenação de atividades em uma escola ou sistema educacional. Segundo o autor, a gestão escolar pode ser entendida como o conjunto de processos e práticas que se destinam a orientar, mobilizar e coordenar os esforços de diferentes agentes educacionais para a consecução de objetivos comuns.

Deste modo, nas últimas décadas a gestão escolar tem sido objeto de estudo e prática por parte de gestores, educadores e pesquisadores, buscando sempre melhorar e aprimorar a gestão das escolas em todo o país. Segundo Imbernón (2010), a gestão escolar deve ser entendida como um processo contínuo de reflexão e ação, que envolve a construção da formação continuada do docente podendo proporcionar crescimento profissional e assim ressignificando a atuação do professor com novas práticas pedagógicas.

## **2. 1 Liderança escolar na gestão**

O Ministério da Educação, com base em pesquisas na área, argumenta que os gestores desempenham um papel essencial no sucesso das escolas, e destaca a importância de aprimorar o processo de formação, preparação, avaliação e seleção de diretores nas instituições. Além disso, o relatório indica a necessidade de liderança e um ambiente colaborativo para facilitar o aprendizado. É necessário inovar e edificar novos programas baseados no engajamento com os pais, comunidade, disciplina, acolhida entre outros.

Segundo Lück (2014), existem diferentes tipos de liderança. A autora acredita que o sentido de liderança está em permanente evolução, e seu atributo surgiu em resposta à necessidade de renovação institucional. Deste modo, existe a liderança transformacional, fornecendo certa visão de mudança nos processos sociais e em toda a organização. A liderança transacional vê a educação como um método interpessoal, por isso se concentra nas interações entre as pessoas. A liderança compartilhada está situada no contexto de organizações governadas democraticamente. A liderança educacional requer participação, observação, acompanhamento e feedback no processo instrucional que ocorre

Lück (2014) defende ainda que uma boa gestão escolar deve garantir o planejamento pedagógico, a organização do trabalho escolar, a formação continuada dos professores, a avaliação do desempenho dos alunos e a gestão participativa, que envolva toda a comunidade



escolar. A gestão escolar deve estar voltada para a construção de uma escola mais democrática, que promova a participação ativa dos alunos, professores, pais e funcionários na tomada de decisões e na definição das políticas educacionais. Ela acredita que a gestão escolar deve ser um processo dinâmico e constante de reflexão e ação, capaz de promover uma educação de qualidade e mais justa para todos os estudantes.

Na obra de Freitas (1995) é destacado a importância da definição de objetivos, metas educacionais, elaboração de planos e projetos, tomada de decisões e a avaliação do trabalho escolar. Além disso, o autor também aborda a gestão financeira da escola, destacando a importância da aplicação adequada dos recursos públicos, da transparência na utilização dos recursos e da prestação de contas à comunidade escolar e à sociedade. E também aborda a gestão administrativa, incluindo a organização da secretaria escolar, a gestão de recursos humanos e a gestão do patrimônio escolar.

O gestor escolar tem uma responsabilidade legal com a instituição como um todo, pois as escolas precisam demonstrar os resultados de aprendizagem dos alunos. Porém, nem sempre tudo sai conforme o planejado, então cabe ao gestor escolar orientar sua equipe rumo aos objetivos almejados e ele o faz com flexibilidade e liderança (LÜCK, 2017). O espaço escolar é um dos mais importantes para a educação, pois é onde acontece o desenvolvimento e formação social dos indivíduos, por esse motivo deve ser garantido que seja um local onde possam adquirir boas vivências, experiências, e bons resultados (LIBÂNEO, 2005).

## **2. 2 A gestão escolar influencia na aprendizagem dos estudantes?**

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontou que as escolas que apresentam uma gestão escolar mais eficiente obtêm melhores resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Isso demonstra que uma gestão escolar eficiente pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação.

De acordo com Libâneo (2001), a gestão escolar é a área que detém a responsabilidade maior pela qualidade da escola, pois é ela quem dá o rumo, quem faz os diagnósticos, quem promove a articulação interna, quem define os caminhos da aprendizagem dos alunos. Isso mostra que a gestão escolar tem um papel fundamental no processo de ensino e aprendizagem,



uma vez que é responsável por orientar e promover ações que visem ao desenvolvimento dos estudantes.

Uma gestão escolar eficiente é capaz de criar um ambiente de aprendizagem adequado, motivador e desafiador, que pode impactar significativamente no desenvolvimento dos estudantes. Segundo Oliveira (2017), uma gestão escolar de qualidade é aquela que consegue aliar a oferta de uma educação de qualidade com a satisfação dos alunos e professores, além de promover o desenvolvimento humano, social e emocional dos estudantes.

Um dos aspectos essenciais da gestão escolar é o planejamento adequado da avaliação. De acordo com Vasconcellos (2002), a avaliação deve ser prevista e organizada de maneira coerente, com critérios claros e alinhada aos objetivos educacionais, para que se torne um instrumento efetivo de melhoria do processo de ensino-aprendizagem. A diversidade de instrumentos avaliativos também é fundamental. Conforme ressalta Luckesi (2005), é necessário superar a mera utilização de provas escritas como único recurso avaliativo, buscando-se alternativas que permitam uma compreensão mais abrangente das habilidades e competências dos alunos.

É importante que o diretor trabalhe em conjunto com a equipe pedagógica, criando assim metodologias em que devem ser aplicadas políticas que reflitam as necessidades dos alunos e as expectativas da comunidade escolar. Essas políticas podem incluir, por exemplo, o desenvolvimento de um currículo interdisciplinar, a utilização de metodologias ativas de ensino e aprendizagem, a criação de programas de tutoria e orientação para os alunos, dentre outras.

### **3. METODOLOGIA**

Esse artigo foi construído a partir de uma pesquisa de campo associada a pesquisa bibliográfica. Para Severino (2007, p, 123), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”. Portanto neste trabalho foram utilizadas fontes teóricas que dissertam sobre a temática pertinente ao recorte proposto.



A pesquisa específica para esse trabalho resultou de uma análise de campo em que foram ouvidos diretores de escolas públicas e privadas em Goiânia, Trindade e Goianira, sobre a temática de liderança transformadora do diretor na gestão escolar numa perspectiva pedagógica. O instrumento de pesquisa foi o questionário por meio do google forms, onde buscamos por diretores, entretanto, muitos apresentaram uma demanda muito alta e não conseguiram deixar sua resposta. Conseguimos sete retornos ao questionário.

Os resultados qualitativos obtidos em relação às suas contribuições para a educação, foram extremamente relevantes, pois, por meio das pesquisas identificamos práticas eficazes de gestão que promovem o aprendizado. Essas descobertas podem ser aplicadas para melhorar o desempenho da escola e garantir que os alunos recebam uma educação de alta qualidade.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para obter os resultados deste trabalho, foi necessário realizar um questionário que contou com sete diretores, sendo tanto de Escolas Privadas, a grande maioria, quanto de Escolas Públicas. Os gestores respondentes deste questionário variam na etapa de atuação, sendo de Ensino Fundamental Anos Iniciais, Educação de Jovens e Adultos e Ensino Médio.

As idades variam entre 30 a 50 anos de acordo com as respostas, cada gestor possui uma idade diferente. Referente a quanto tempo de atuação quatro profissionais estão no cargo há mais de dez anos e três variando entre três, quatro e cinco anos.

Quando perguntado como tais gestores tornaram-se diretores, foi recebido diferentes respostas, uma vez que, para assumir o cargo em Escolas Públicas é necessário prova de seleção, eleição democrática ou indicação direta. Estando de acordo com o Ministério da Educação. (Brasil, 2004):

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. (BRASIL, 2004, p. 35).



Já nas Escolas Particulares pode ser escolhido pela entidade mantenedora, ou seja, o proprietário da Instituição ou ser o próprio proprietário. Abaixo estão algumas respostas:

P1: “Fui nomeada pelo prefeito em setembro de 2022, no dia 30 de março de 2023 tivemos o processo eleitoral para gestor. Fui eleita com a maioria dos votos.”

P2: “Escolhido pela gestão, e atualmente sou diretora da minha própria escola.”

P5: “Através de análise de currículo, prova de seleção e eleição democrática por consulta pública.”

P6: “No mercado de trabalho, iniciei na secretaria, após a faculdade me tornei professor, depois coordenador de curso, até chegar à direção. 12 anos trabalhando na educação.”

Quando questionados sobre quais as principais funções de um diretor(a) na perspectiva pedagógica, cada diretor levantou uma análise, sendo três dividindo opiniões similares e dois com outras concepções. Abaixo algumas respostas:

P2:” Desenvolver o projeto político pedagógico juntamente com a equipe, observar as necessidades da instituição e trabalhar em prol das demandas apresentadas.”

P7:” Verificar se a equipe acompanha as orientações pedagógicas que vem da secretaria municipal de educação”

O PPP é o Projeto Político Pedagógico, um documento que visa apresentar os aspectos gerais da escola, trazendo consigo a ideologia, específicos da escola, filosofia, objetivos gerais e informações sobre a organização, operações e visão geral institucional. O Projeto de política pedagógica aborda a história e o histórico da construção da instituição, a organização e a gestão, além disso, ressalta também os cargos e funções de cada profissional. (LDB,1996)

Foi analisado um PPP de uma escola onde constava a seguinte observação que consideramos trazer para esta análise. De acordo com o documento a “escola se fundamenta suas práticas no conhecimento empírico, colocando em prática métodos novos, adaptados dos tradicionais procurando adequar as necessidades e limitações ao meio social, partindo de experiências num processo ativo de construção do indivíduo”. O documento traz ainda que a fundamentação teórica que subsidia a prática e está ancorada em teórico como: Piaget, Paulo Freire, Sócrates, Lev Vygotsky e outros.



É possível perceber que a escola está tentando alinhar um pensamento teórico, mas não define exatamente o qual.

Quanto aos projetos, elaborações e planos criados nas reuniões segundo o documento também são levados para o PPP e ao final do ano ocorre uma reunião para avaliação, além de pensar o que precisa ser feito com prioridade no ano seguinte.

Quanto a esse trabalho os diretores responderam que:

P3: “Exercer o papel de líder e mediador, buscando uma relação de parceria, confiança e cooperação com pais, alunos, docentes e demais membros da comunidade escolar. Criar condições para que o profissional exerça a sua prática de maneira favorável, ressaltando o seu potencial.”

P6: “Direção na minha opinião é dar direcionamento a todas as etapas dos colégios - conseguir acompanhar os serviços gerais como: limpeza, administrativo, professores (principalmente) , coordenação , além da estrutura física do prédio.”

Para Luck (2009, p. 17),

[...] 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.

Na prática acontece uma parceria entre escola e família, que estimulam as famílias a caminharem em unidade com a filosofia da escola, buscando proporcionar a formação e o desenvolvimento do aluno de forma integral, isto é, física, emocional, intelectual e espiritual, buscando constante aprimoramento nas práticas educativas.

A próxima pergunta realizada foi a respeito de como eles lidam com conflitos e desafios na escola, três pares de profissionais relataram de forma similar e um diferente dos demais. Pode-se observar as respostas abaixo:

P1: “Dependerá da gravidade do problema e da personalidade das pessoas envolvidas. Não há uma fórmula certa, mas busco sempre ouvir as partes para poder tomar uma decisão. Muitas vezes, somente uma conversa já é o suficiente para resolver os atritos. Uma das maiores dificuldades nesse cenário é que as pessoas não querem escutar o que as outras têm para falar



e oferecer. O diferencial está em mostrar sensibilidade, empatia e conhecimento perante as situações.”

P4: “Priorizando a resolubilidade dos conflitos assim identificados, com objetivo de mantermos a união da equipe de trabalho, a satisfação e qualidade no ensino do aluno.”

P5: “É necessário muita atenção para primeiramente prevenir situações. Estar atento à legislação e ter parcerias fortes com os órgãos que nos dão suporte . Além disso, estar diariamente presente na escola e implantar a cultura do diálogo e ser firme quanto ao cumprimento do regimento escolar.

A partir das respostas acima é notório que cada gestor busca da sua maneira lidar com os conflitos para manter o ambiente saudável, uma vez que eles têm a responsabilidade de fazer com que a escola funcione da melhor forma. Os diretores devem garantir o funcionamento pleno e zelar por todos os segmentos que compõem a Instituição.

[...] tanto a família quanto a escola desejam a mesma coisa: preparar as crianças para o mundo; no entanto, a família tem suas particularidades que a diferenciam da escola, e suas necessidades que a aproximam dessa mesma instituição. A escola tem sua metodologia e filosofia para educar uma criança, no entanto ela necessita da família para concretizar o seu projeto educativo. (PAROLIM, 2003, p. 99).

A pergunta do questionário que abordou os objetivos educacionais relativo aos estudantes foi: “Como a escola está trabalhando para garantir que os alunos estejam atingindo os objetivos educacionais?”.

Obtivemos respostas que apontam que a avaliação é feita com os professores, ou seja, formação contínua e treinamento, um gestor propõe avaliar o currículo e os conteúdos didáticos e dois através de avaliações de ensino como diagnóstico.

P1: “Os professores são avaliados anualmente e em cada reunião pedagógica é realizado um diagnóstico do que deve ser mudado e aprimorado. Em algumas escolas, a avaliação com os professores é realizada por uma comissão eleita pelo do corpo docente, quando os docentes apresentam seus certificados de formação durante o ano”.

É importante que as Escolas busquem fazer avaliações com a equipe pedagógica para garantir que os objetivos sejam alcançados, é necessário que todo o corpo docente tenha responsabilidade para que tudo ocorra de forma eficaz. Paro (2001, p. 39) acredita que: “Em



educação, é pela realização de um bom processo que se podem aumentar as probabilidades de realização de um bom produto; daí a importância da constante e adequada avaliação desse processo”.

P3: “Partindo do que propõe o currículo e os conteúdos didáticos, e desenvolvendo novas atividades a partir das necessidades que surgem.”

Importante a resposta desse gestor quando aborda a questão curricular e as especificidades que são inerentes a todos espaço escolar de aprendizagem. Dessa forma o,

[...] o currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. (VEIGA, 2002, p.7).

Ainda é importante considerar que:

Como área da pedagogia, a Didática tem no ensino seu objeto de investigação. Considerá-lo como uma prática em situações historicamente situadas significa examiná-lo nos contextos sociais nos quais se efetiva - nas aulas e demais situações de ensino das diferentes áreas do conhecimento, nas escolas, nos sistemas de ensino, nas culturas, nas sociedades -, estabelecendo-se o nexos entre eles. As novas possibilidades da Didática estão emergindo das investigações sobre o ensino como prática social viva (PIMENTA, 1997-a, p. 65).

Desta forma, o currículo se concentra em questões de conteúdo, enquanto a didática lida com questões formais.

Ainda a resposta do gestor P5 aborda a avaliação institucional como podemos observar na seguinte resposta:

P5: “Através de avaliações de ensino, caixa de sugestões e avaliação institucional.”

Esse aspecto sendo abordado por um gestor corrobora com Libâneo (1994), quando o mesmo reforça aspectos não somente da avaliação escolar, mas de um todo que como uma tarefa complexa que não se resume à realização de provas e atribuição de notas.

A avaliação institucional é uma importante ferramenta de contribuição para melhorar significativamente e reconstruir os procedimentos existentes na escola. Desta forma, Freitas (2006, p. 16) afirma que:



A avaliação institucional é um processo coletivo que mobiliza a escola toda para os problemas pautados pelas avaliações e reconhecidos pelo coletivo, com vistas a sua superação. (...) um papel importante ao ser uma articuladora entre problemas, ações e compromissos locais da escola e seu vínculo com as demandas do poder público para alicerçar tais ações e compromissos. (FREITAS, 2006, p. 16).

Para a última, foi questionado: “Qual é a visão do diretor para o futuro da escola?”, três participantes responderam que o foco são os alunos, um gestor engloba que todos os membros são importantes, já três diretores querem superar os muros para tornar a escola um ambiente acolhedor, além de referência de Estudo.

P3: “Exercer a escuta ativa entre todos os membros da comunidade escolar, deixar clara a importância de cada membro e seu papel nesta comunidade fazendo-os sentirem pertencentes e peças fundamentais no processo, dividir e delegar funções, e acima de tudo desempenhar seu papel com carisma e, principalmente, com amor.”

P5: “A escola tem se tornado um ambiente social cada vez mais desafiador. Faz-se necessário uma visão política e pedagógica que ultrapasse os muros da escola. Mas vejo com esperança que é a escola um espaço de acolhimento essencial para a formação do cidadão.”

É importante que os gestores façam da escola um ambiente agradável e aconchegante para que possam receber todos os membros da comunidade escolar. Freitas (2002, pg. 15) diz que: "a qualidade total, busca a constante qualidade para todos da instituição escolar, buscando desenvolver a necessidade de cada sujeito em um todo"

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em virtude dos aspectos abordados, podemos concluir que a gestão do diretor em uma instituição de ensino desempenha um papel importante na promoção de um ambiente educacional saudável, voltado para a excelência acadêmica e o desenvolvimento dos alunos. Ao longo deste trabalho, exploramos diversos assuntos da gestão do diretor, desde a liderança pedagógica até a administração eficiente e o envolvimento da comunidade escolar.



A liderança do diretor é fundamental para estabelecer uma visão clara e inspiradora, que oriente a equipe educacional na direção dos objetivos educacionais da instituição. Além disso, a liderança pedagógica do diretor envolve a criação de uma cultura de aprendizagem, inovação e eficácia, promovendo um espaço propício ao desenvolvimento dos alunos e ao crescimento profissional dos educadores.

É importante ressaltar que a gestão do diretor não é um trabalho solitário, mas uma construção coletiva. O sucesso da instituição de ensino depende do trabalho em equipe, da colaboração e da sinergia entre todos os membros da comunidade escolar. O diretor, como líder, tem a responsabilidade de cultivar um ambiente colaborativo, motivador e inclusivo, onde todos se sintam valorizados e contribuam para a construção de uma educação de qualidade.

A gestão escolar, quando abordada sob uma perspectiva pedagógica, desempenha um papel fundamental na promoção do sucesso educacional. A liderança educacional, o planejamento pedagógico, o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e a colaboração são elementos essenciais para uma gestão escolar eficaz. Ao adotar uma abordagem pedagógica, os gestores escolares estão comprometidos em oferecer uma educação de qualidade, proporcionando um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Portanto, é fundamental que os gestores escolares estejam preparados para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos, implementando práticas inovadoras e promovendo a melhoria contínua das instituições de ensino.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394, Brasília. 20 de dezembro de 1996. Acesso 20 abril de 2023

BRASIL. INEP. Boletim Aprendizagem em Foco: Gestão Escolar. Brasília: Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2012.

BRASIL, MEC. Paulo Freire é declarado o patrono da educação brasileira. (2012). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=17681:paulo-freire-e-declarado-o-patrono-da-educacao-brasileira>. Acesso em 17 abr. 2023.

CABARIBE, Instituto; O Instituto-Nossa História. Disponível em: <http://www.institutocapibaribe.com.br/instituto/nossa-historia> ACESSO EM 10 MAIO 2023.



- DEMO, Pedro. Pesquisa, Princípio Científico da Educação. São Paulo: Cortez, 1996
- IMBERNON, Francisco. Formação Continuada de Professores. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FREITAS, M.A. A liderança transformadora na gestão escolar. In: ALMEIDA, L.L.;
- LUCK, H. A Gestão participativa na escola. Petrópolis: Vozes, 2017.
- LUCK, HELOISA. - Liderança Em Gestão Escolar. Vol. IV, 2014.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê? 8. ed. São Paulo, Cortez, 2005.
- LIMA, M. M., & OLIVEIRA, L. M.. Gestão escolar: conceitos e práticas. Curitiba: Appris. 2017
- LUCK, H. G. Liderança em gestão escolar: a teoria na prática. Petrópolis: Vozes, 2012.
- OLIVEIRA, J.F. A liderança transformadora na gestão escolar. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012. (Tese de Doutorado).
- OLIVEIRA, J. R. A importância da gestão escolar para a qualidade da educação. 2017.
- PARO, V. H. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática. 2018.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOUZA, A.C.B. (Org.). Gestão Educacional: limites e possibilidades. Campinas, SP: Papirus, 2005.

Apêndice A

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu, Isabelly Brito de Oliveira Soares RA 41773

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

**AUTORIZAÇÃO**

**NÃO AUTORIZAÇÃO** ( )

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: A liderança transformadora de diretor

na gestão escolar numa perspectiva pedagógica

de autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Márcia Friedrich

Curso: Pedagogia Modalidade afim Disciplinatura

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Isabelly Brito de Oliveira Soares

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Márcia Friedrich

Goiânia, 04 de Julho de 2023.