

## **A Liderança do Gestor Escolar como Papel Fundamental nos Resultados de Aprendizagem dos Estudantes**

*The School Director Leadership as a Fundamental Role in Student Learning Results*

**Betania Candida da Silva Brito<sup>1</sup>**

**Daniela Ruiz Diaz<sup>2</sup>**

**RESUMO:** A presente pesquisa que tem por título “Liderança do gestor escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife/Pernambuco/Brasil”, é o resumo dos resultados de uma investigação de Mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Educação na Universidad Autónoma de Asunción. Esse estudo tem como objetivo principal, analisar as práticas de liderança do gestor escolar das Escolas de Ensino Médio Integral. Para realizar esse estudo, nos fundamentamos numa pesquisa não experimental, descritiva, em um enfoque misto, com corte transversal. Com o intuito de conhecer a opinião dos professores das escolas, a cerca da relação entre a liderança e os resultados de aprendizagem da escola, aqui denominadas por Escola A e Escola B, foi aplicado um questionário a 11 professores. E, com o objetivo de saber a vivência de liderança e as práticas pedagógicas do gestor escolar foi aplicada uma entrevista Semi-Estruturada ao gestor de cada escola. O estudo apresenta que há relação, sim, entre a liderança e os resultados de aprendizagem, tendo em vista que, o gestor escolar precisa entender, que para se alcançar os objetivos propostos e, conseqüentemente, bons resultados contínuos e consistentes, se faz necessário mudar sua atuação e suas práticas, fundamentando-se num exercício de Liderança proativa, que esteja aberta ao diálogo, aceitando e moldando ideias. Por isso, diante das transformações do mundo globalizado, é fundamental que o gestor exerça uma liderança pautada em princípios éticos e morais, focada no humano.

**Palavras-chaves:** Liderança. Gestão Escolar. Educação Integral. Líder.

---

<sup>1</sup> Mestranda en Ciencias de la Educación, pela Universidad Autónoma de Asunción-Paraguay. E-mail: betycandida@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor Doctor de la Universidad Nacional de Asunción. E-mail: daniela\_rd57@hotmail.com

**Abstract:** *The present research, titled "Leadership of the School Director in the High Schools of the Metropolitan Region of Recife - Pernambuco - Brazil", is the summary of the results of a Master's research developed in the Post-Graduate Program in Education Science at the Autonomous University of Asunción. This study has the main objective, to analyze the leadership practices of the school director of the Integral High School. To carry out this study, we are based on a non-experimental, descriptive, cross-sectional, mixed-focus study. In order to know the opinion of the school teachers, about the relationship between the leadership and the learning outcomes of the school, here denominated by School A and School B, a questionnaire was applied to 11 teachers. And, in order to know the experience of leadership and pedagogical practices of the school director, a semi-structured interview was applied to the manager of each school. The study shows that there is a relationship between leadership and learning results if the school director understands that in order to achieve the proposed objectives and consistent results, it is necessary to change their actions and practices, based on a proactive Leadership exercise that is open to dialogue, accepting and developing ideas. Therefore, faced with the transformations of the globalized world, it is fundamental that the director exercises the leadership based on ethical and moral principles, focused on the human.*

**Key words:** *Leadership. School Director. Integral Education. Leader.*

### INTRODUÇÃO

A educação, conforme ressalta Delors e Nanzhao (2000), é um grito de amor à humanidade, especialmente, às crianças e à juventude, as quais devem ser acolhidas pela sociedade, proporcionando um espaço adequado no sistema educativo, como também, na família, na comunidade de base e na nação.

A escola é um lugar de construção do conhecimento. E, no que se refere às organizações educativas possuem conceituação próprias, uma vez que, que é um lugar de tomada de decisões fundamentais tanto no âmbito educativo e curricular, quanto no pedagógico. Assim, organização e atuação da gestão da escola tem um significado bem mais amplo e são imprescindíveis para o desenvolvimento escolar, conforme nos enfatiza (Libâneo, 2013, p.32) “ a organização e a gestão da escola são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos”.

A gestão escolar está relacionada com o trabalho desenvolvido com as dimensões de gestão administrativa, gestão do currículo e de resultados. Já a liderança, como aponta Lück (2010), refere-se a um conjunto de ações, comportamentos e atitudes desenvolvidos por um

indivíduo, com intencionalidade de influenciar alguém para que objetivos organizações sejam realizados.

Segundo, Resende (2008), a liderança está voltada para o papel e a gestão para a função. A função refere-se a atribuições de um cargo ou atividade, correspondendo ao que se faz. Enquanto que o papel tem por finalidade a ação, mas ação voltada para os impactos, melhorias e transformação. Por isso, tem uma missão a cumprir e não simples tarefas a executar.

A organização e atuação da gestão da escola tem um significado bem mais amplo e são fundamentais para o desenvolvimento escolar. Conforme nos enfatiza Libâneo (2013, p.32), “a organização e a gestão da escola são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos”.

O trabalho do gestor escolar está alicerçado em sua eficiência de liderança, ou seja, cada vez mais, se faz necessário habilidades do gestor de lidar com pessoas, influenciando- as para o desenvolvimento do trabalho de forma harmoniosa, contribuindo para a construção de conhecimentos e aprendizagem, uma vez que a gestão está constituída em um processo de mobilização de organização do talento humano conduzindo um atuação coletiva e participativa almejando a ascensão dos objetivos educacionais, assim, como ainda, nos afirma Lück (2010).

O Líder não nasce pronto. As pessoas, como nos enfatiza Resende (2008) começam a desenvolver sua liderança desde pequenas, em suas brincadeiras e ainda na imitação do comportamento dos adultos. Qualquer pessoa pode se tornar um líder, a vida nos proporciona isso constantemente, pois, liderar é orientar, incentivar, ensinar, apoiando e direcionando as ações das pessoas para o alcance de resultados com êxito.

O líder precisa buscar sempre o equilíbrio emocional e, para tanto, deve desenvolver a auto percepção, o autocontrole, a empatia e a articulação. A auto percepção é conhecer a si mesmo; o autocontrole é o domínio das nossas próprias ações; a empatia é estarmos atento aos outros, colocando-se em seu lugar; e a articulação é a capacidade de interagir com os outros. Esse líder também deve possuir o papel de desenvolver estratégias que possam contribuir significativamente para o crescimento da instituição com sabedoria sendo um líder visionário focado nas estratégias, nos resultados e nas competências, Mandelli e Loriggio (2016).

A eficiência do líder é um fator determinante para o desenvolvimento e crescimento de qualquer Instituição escolar. Portanto, é necessário que o gestor exerça a liderança para que junto com a comunidade escolar possam superar os obstáculos e desempenhar as suas funções com habilidade e competência, nas dimensões que norteiam o contexto escolar Lück (2010). Portanto, o gestor escolar é o profissional a quem é deliberada a tarefa de liderar e orga- nizar o

trabalho de todos os que atuam no ambiente escolar, orientando-os no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de desenvolver o aprendizado e formar estudantes, proativos, competentes e autônomos, Lück (2009).

### REVISÃO DA LITERATURA

#### Educação Integral

A Política de Educação Integral de Pernambuco tem como fundamentação teórica metodológica a Educação Interdimensional, que é uma filosofia adotada pelo professor Antonio Carlos Gomes da Costa. Esta filosofia trabalha o desenvolvimento humano alicerçado em quatro dimensões: o *logos* (racionalidade), o *pathos* (afetividade), o *mythos* (espiritualidade) e o *eros* (corporeidade), ou seja, enfatiza a construção do ser humano na sua inteireza, desenvolvendo suas quatro dimensões: cognitiva, afetiva, espiritual e da corporeidade, Costa (2008).

Em consonância com P. F. d. V. Dutra (2017), iremos apresentar as Premissas da Educação Integral que são Educação Interdimensional; Atitude Empresarial Sócio-educacional; Protagonismo Juvenil: Formação Continuada; Educação Profissional; Co-Responsabilidade.

Partindo desse pressuposto, a educação pautada em Educação para valores está condicionada ao respeito e a vivência das quatro dimensões do ser humano, garantindo uma construção na inteireza do ser humano.

Além dessas premissas que contribuem fundamentalmente para a construção do ser humano, são desenvolvidas diversas ações no âmbito escolar, tanto para os estudantes quanto para a gestão, educadores de apoio, secretários e professores, por meio da Secretaria Executiva de Educação Integral e Profissional, conforme nos ressalta ainda, P. F. d. V. Dutra(2017).

Além da Educação Interdimensional ser fator imprescindível para a formação do Educando, a Educação Integral conta com o Protagonismo Juvenil . Conforme nos ressalta, M. Santos e do Socorro Rodrigues (2015), o protagonismo vem sendo fomentado e vivenciado com muito afinco, tornando- se, de certa forma, um laboratório de educação para valores, onde a cidadania vai além de ser apenas estudada, ela é exercida na íntegra na escola. E, essa vivência ocorre desde o primeiro dia aula, onde dar-se a acolhida dos estudantes novatos pelos alunos veteranos dos 2º anos, onde esses veteranos criam um ambiente favorável de conhecimentos e construção, praticando a presença educativa, isto é, a capacidade de exercer uma influência positiva e duradoura sobre a vida dos outros. Vale salientar, que existe uma preparação dos veteranos, anteriormente, para que possam acolher os estudantes novatos.

A Educação Integral, possui outro ponto estratégico e imprescindível para a formação do jovem na sua inteireza, que é o Projeto de Vida. Em 2018, o Projeto de Vida e Empreendedorismo passou a fazer parte da parte diversificada da Matriz Curricular da educação Integral em Pernambuco, conforme está descrito, no D.O do Estado de Pernambuco - Poder Executivo, de 11 de janeiro de 2018, Ano XCV nº 86, p. 8.

O perfil exigido de cada ser humano para lidar com os desafios desse mundo complexo está no domínio da leitura e da escrita, de acessar e usar melhor a informação acumulada, planejar, trabalhar e decidir em grupo, como enfatiza Costa(2006).

Para atingir tal perfil, segundo Delors e Nanzhao (2000), a formação do educando deve estar pautada em quatro aprendizagens essenciais, que são os quatro pilares da educação, que são eles: aprender a ser ( faz menção ao conhecimento global), aprender a conviver (refere-se a participação e cooperação com outros), aprender a fazer (diz respeito à ação sobre o meio o qual está inserido) e aprender a conhecer (refere-se a adquirir os instrumentos de compreensão). Estes quatro pilares devem ocorrer de forma interdimensional com ênfase no empreendedorismo e no protagonismo juvenil.

Para Costa(2008), a proposta curricular do Programa de Educação Integral encontra-se fundamentada na concepção filosófica da educação Interdimensional, configurando-se uma opção metodológica que tem como fins contribuir para a formação dos educandos autônomos, solidários e competentes levando em consideração tanto o desenvolvimento cognitivo, quanto o pessoal, relacional e produtivo, ou seja, de forma que trabalhe o educando em sua inteireza.

Portanto, A Educação Integral pauta-se de um currículo desafiador e criativo que proporciona ao aluno explorar a imaginação e criatividade, conduzindo-o ao pensar crítico e progressivo, dando possibilidades de detectar problemas e consequências, direcionando-o para as diversas alternativas de possíveis soluções dos problemas de forma autônoma, solidária e competente. Como nos ressalta P. Dutra(2014), que a matriz curricular dessas escolas de referencia está voltada para o ensino propedêutico (formação holística) integral.

### **Gestão Escolar**

A gestão tem papel fundamental para o desenvolvimento da instituição escolar e, se faz necessário trabalhar de forma descentralizada para o desenvolvimento e avanço na instituição, conforme nos discorre (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, & Vizcarra,2000, p.1), *“La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo em la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”*.

Para (Lück,2009, p.23), a gestão escolar está constituída como uma das áreas profissionais, que age no âmbito educacional, que tem por objetivo planejar, organizar, orientar, mediar, liderar, coordenar, monitorar e avaliar todos e qualquer processo que seja necessário para a efetivação das ações educacionais que contribuirão com a aprendizagem e, a formação do educando como um todo.

O PPE (Pacto pela Educação) é uma política que tem seu foco principal na melhoria da qualidade da educação com equidade. Através do acompanhamento sistemático dos seus resultados, utiliza-se de indicadores de processo de resultados, com a finalidade de avaliar e mensurar, de forma objetiva, o desempenho das ações educacionais desenvolvidas pelo Estado de Pernambuco. Os principais indicadores do PPE são: o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que são mensurados periodicamente para o 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, inclusive das Escolas de Ensino Médio em Jornada Integral. (Antunes,2019, p. 13-14).

Assim sendo, é fundamental a competência do gestor escolar para desenvolver diversas ações, juntamente com sua equipe, que possam contribuir para os bons resultados de aprendizagem dos estudantes.

### **Liderança**

Os estudos sobre liderança vêm desde o nascimento da Psicologia Social no século passado. Diversos estudos sobre liderança apontam que para que exista liderança é necessário que exista um líder com seus liderados e, o líder exerça influência sobre esses liderados. Freitas (2011). Para Robbins (1999), liderança é o processo de influência que os indivíduos, por meio de suas ações, exercem sobre um grupo para alcançar metas comuns ou compartilhadas. E, Lück (2010) endossa, dizendo que todo e qualquer trabalho desenvolvido na área da educação, requer uma ação de liderança que, por sua vez, tem a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, para que juntos possam aprender, construir conhecimentos, aprimorando as competências e a realização de projetos, visando a melhoria contínua das ações, desenvolvendo, assim, as inteligências social e emocional.

Como o estudo sobre o assunto em tela, é muito abrangente e, são estudados diversos tipos de liderança, neste trabalho, discorreremos sobre três tipos: Liderança Gerencial, Liderança Estratégica e Liderança Visionária.

Em linha gerais, a liderança estratégica é a habilidade de influenciar outras pessoas na tomada de decisões; a liderança visionária que visa o futuro e exige correr riscos. Por fim, a liderança gerencial que leva em consideração, além da estabilidade e ordem, a manutenção do

status quo. Os líderes gerenciais preferem trabalhar com atividades cotidianas que precisam de um curto prazo para o resultado Glenn Rowe (2002).

Para Freitas (2011), os líderes, por sua vez, precisam desenvolver e aprimorar suas competências, frequentando programas voltados para o desenvolvimento de competências relacionais, de escuta qualificada, de persuasão, de ações comportamentais que se almeja dos liderados, de análise e diagnóstico de diversas situações, de adaptações às ações flexíveis e gestão de divergências. Pois, os líderes precisam estar concentrados tanto no capital humano como nos resultados, porque é o aprimoramento, motivação e desenvolvimento das pessoas que garantirá o sucesso da instituição. E, Goleman, Boyatzis e Mckee (2007, p.9) citado por (Freitas, 2011, p.11), diz que o líder tem como tarefa fundamental, potencializar as emoções positivas das pessoas lideradas e que, o líder, crie ressonância, ou seja intensifique o que tem de melhor em cada pessoa, pois, afinal de contas, a tarefa primordial do líder é de natureza emocional.

Ainda, para Eales et al. (2006), os líderes eficazes desenvolvem a percepção e autoconfiança, escutam, apoiam, dão feedback e ensinam constantemente porque pensam nos outros. Tomam decisões assertivas e são íntegros na tomada de decisões, ( p.23). Já Maxwell (2014), diz que o líder eficaz é aquele que sabe ouvir, pois a principal fonte de liderança encontra-se na capacidade que o líder tem em compreender as pessoas. É preciso compreender as pessoas antes de começar a liderá-las. Saber ouvir o outro constitui em aprendizado, dirime os conflitos, estabelece uma relação de confiança e, assim, contribui para o fortalecimento da organização.

Segundo, Freitas (2011), o líder, deve possuir capacidade de inspirar uma visão, incentivar a aprendizagem, saber avaliar, ser exemplo em tudo que realizar, de forma, que contribua para o desenvolvimento contínuo do ser humano, além, também de ter competências que estejam atreladas à inteligência emocional.

Para Goleman, Boyatzis, e McKEE (2002), Inteligência emocional é saber lidar com as emoções, ou seja, ser inteligente a cerca das emoções e, para tal, se faz necessário que o líder conheça suas emoções para saber lidar com elas, de forma construtiva que favoreça o desenvolvimento da equipe. E, tudo isso é fundamental para uma liderança bem sucedida.

E, portanto, o líder precisa buscar sempre o equilíbrio emocional e, para tanto, deve desenvolver a auto percepção, o autocontrole, a empatia e a articulação. A auto percepção é conhecer a si mesmo; o autocontrole é o domínio das nossas próprias ações; a empatia é estarmos atento aos outros, colocando-se em seu lugar; e a articulação é a capacidade de interagir com os outros. Esse líder também deve possuir o papel de desenvolver estratégias que possam contribuir

significativamente para o crescimento da instituição com sabedoria sendo um líder visionário focado nas estratégias, nos resultados e nas competências Mandelli e Loriggio (2016).

A visão é um fator determinante da liderança. Para Beare, Caldwell e Millikan (1994, p. 99) citado por Silva (2007), os líderes considerados excepcionais possuem uma visão de futuro de suas escolas, ou seja imagina o futuro desejável e socializa com toda a comunidade escolar. Já, para Whitmore (2012) se faz necessário que os líderes do futuro tenham valores e visão, trabalhando com agilidade e muita autenticidade. Possuindo, assim, sintonia e um propósito, ciente da responsabilidade consigo mesmo e com os seus liderados.

Conforme nos ressalta Lück (2010), há gestores que já possuem o entendimento que o elemento humano é primordial, ou seja, é a maior riqueza da escola, pois nada se faz sozinho, cultivando, assim, o espírito de equipe: que definem que as qualidades da escola está exatamente no capital humano e, que, por sua vez, compete ao gestor escolar trabalhar promovendo a articulação entre essas pessoas, inspirando-as para que, juntas, desenvolvam cada dia mais o seu desempenho educacional e, conseqüentemente, seus resultados.

Portanto, esse entendimento voltado para prática da liderança no ambiente escolar, a cada momento, vem se fortalecendo e constituindo uma marca forte das escolas de sucesso. Já existem diversos exemplos de escolas que melhoraram significativamente, no momento que seus gestores mudaram suas concepções e focaram no material humano. Conforme podemos ver casos de gestão escolar bem sucedida, por meio da revista *Gestão em Rede*, uma publicação do Consed - Conselho Nacional de Secretários de Educação, no momento que o gestor passou a usar a orientação da liderança como prática da vivência escolar Lück (2010).

### **METODOLOGIA**

Considerando a importância da liderança na atuação do gestor escolar, por meio de suas atitudes, ações e inovações, compreendendo que, ela poderá contribuir de forma eficaz com os resultados de aprendizagem dos estudantes, realizamos essa pesquisa não experimental, descritiva, com enfoque misto e, corte transversal. Portanto, com foco em responder aos questionamentos propostos pelos objetivos, como também, responder o problema central que visa analisar qual a relação da liderança escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes das Escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio da Região Metropolitana do Recife/Pernambuco/Brasil.



Em consonância com este pressuposto, é importante apresentar algumas características pertinentes das Escolas de Ensino Médio em Jornada Integral. Essas características específicas os estudantes possuem um horário de 7h30 até 17 horas de segunda à sexta, com de 9 aulas diárias, perfazendo um total de 40 horas semanais. Possuem também, dois lanches e um almoço, aulas de estudos dirigidos e projeto de vida, dentre outras.

Diante desses desafios, e ao longo de um estudo estritamente minucioso e detalhado surgiram os questionamentos a seguir:

1. Como se apresentam os estilos de Liderança dos gestores escolares das Escolas de Referência em Ensino Médio em Jornada Integral?
2. De que forma se apresentam os resultados de aprendizagem dos estudantes das Escolas de Referência em Ensino Médio em Jornada Integral?
3. Como se apresentam as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados da aprendizagem dos estudantes?

Estes questionamentos que permeiam a investigação, nos direcionam a uma discussão do problema que tem a finalidade de saber: Como as práticas de liderança do gestor escolar se relacionam com os resultados de aprendizagem dos estudantes das escolas de referência em Jornada Integral do Ensino da Região Metropolitana do Recife?

Diante da escolha de um estudo "misto", nos debruçamos sobre os métodos qualitativos e quantitativos. Contudo, para realizarmos a recolha dos dados utilizamos um inquérito por questionário com 11 (onze) professores de cada escola em estudo e uma entrevista semiestruturada com o gestor da Escola A e da B, uma vez que utilizaremos de instrumentos de coleta na observação indireta.

As escolas A e B são Escolas de Referência do Ensino Médio Integral, localizadas na área Norte do Recife, que possui 12 escolas da referida modalidade de ensino. Portanto, essas duas escolas foram escolhidas por meio da amostragem não-probabilística, de um universo de 12 escolas de Jornada Integral.

Em conformidade com os estudos abordados, a escola a cada momento precisa está trabalhando de forma, que busque qualidade em todas as dimensões, a qual está inserida e, principalmente, no que concerne ao ensino aprendizagem, que está, diretamente, atrelado aos resultados de aprendizagem dos estudantes, tendo em vista que, no cotidiano escolar, se faz necessário, reunir todos os segmentos, para juntos, diagnosticar os problemas, planejar as ações, por meio de um plano de ação, executá-las e, logo após a execução, avaliá-las, com a finalidade de monitorar e acompanhar em busca da qualidade no ensino aprendizagem e,

## A Liderança do Gestor Escolar como Papel Fundamental nos Resultados...

consequentemente, obter resultados satisfatórios. Conforme nos ressalta, (Lück, 2010, p.31),

### RESULTADOS E DISCURSSÃO

Portanto, apresentaremos os resultados dessa investigação, que tem o intuito de analisar qual a relação na liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagens dos estudantes das escolas A e escola B de Ensino Médio em Jornada Integral da Região Norte do Recife/Pernambuco/Brasil.

Quadro 1 - Perguntas e Respostas aplicadas aos professores das Escolas A e B.

Conteúdo das Perguntas	Respostas Escola A	Respostas Escola B
Estilos de liderança do gestor escolar	A) Liderança Gerencial – 18,2% B) Liderança Estratégica – 45,5% C) Liderança Visionária – 36,4%	A) Liderança Gerencial – 9,1% B) Liderança Estratégica – 45,5% C) Liderança Visionária – 45,5%
Monitorar os resultados de aprendizagem dos estudantes	A) Bimestralmente – 100% B) Semestralmente C) Nunca	A) Bimestralmente – 100% B) Semestralmente C) Nunca
Acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média	A) Até 2 (duas) vezes ao ano – 9,1% B) Mais de 2 (duas) vezes ao ano – 72,7% C) Não é efetuado – 18,2	A) Até 2 (duas) vezes ao ano B) Mais de 2 (duas) vezes ao ano – 100% C) Não é efetuado
Feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas	A) Trimestralmente – 90,9% B) Semestralmente – 9,1% C) Não realiza	A) Trimestralmente – 100% B) Semestralmente C) Não realiza
Rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis	A) Bimestralmente – 90,9% B) Semestralmente - 9,1% C) Não há apresentação	A) Bimestralmente – 100% B) Semestralmente C) Não há apresentação
Orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante	A) Bimestralmente – 100% B) Semestralmente C) Não realiza	A) Bimestralmente – 90,9% B) Semestralmente – 9,1% C) Não realiza
Projeto Político Pedagógico é elaborado com toda a comunidade escolar	A) Semestralmente – 27,3% B) Anualmente – 72,7% C) Não elabora	A) Semestralmente B) Anualmente – 100% C) Não elabora
Gestor apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola	A) Até 3 (três) vezes ao ano – 45,5% B) Mais de 3 (três) vezes ao ano – 54,5% C) Não apresenta	A) Até 3 (três) vezes ao ano B) Mais de 3 (três) vezes ao ano – 100% C) Não apresenta

## A Liderança do Gestor Escolar como Papel Fundamental nos Resultados...

A gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores	A) Até 3 (três) vezes ao ano – 36,4% B) Mais de 3 (três) vezes ao ano - 63,6% C) Não realiza	A) Até 3 (três) vezes ao ano B) Mais de 3 (três) vezes ao ano - 100% C) Não realiza
O gestor demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar	A) Sempre demonstra – 81,8% B) Às vezes demonstra – 18,2% C) Nunca demonstra	A) Sempre demonstra – 100% B) Às vezes demonstra C) Nunca demonstra
O gestor incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões	A) Sempre incentiva – 90,9% B) Às vezes incentiva – 9,1% C) Nunca incentiva	A) Sempre incentiva – 100% B) Às vezes incentiva C) Nunca incentiva
Orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante	A) Sempre – 100% B) Às vezes C) Nunca	A) Sempre – 90,9% B) Às vezes – 9,1% C) Nunca

Fonte: elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados recolhidos por meio de questionários.

De acordo com o Quadro 1, que se refere às perguntas e respostas aplicadas aos professores das Escolas A e B. Os professores da Escola A, apresentam respostas heterogêneas e em certos pontos chegam a ser divergentes com a resposta do gestor(a). Porém, os professores da Escola B, apresentaram repostas mais homogêneas cujo coincidem com o discurso do gestor(a).

Para se obter o IDEPE é realizada uma avaliação das disciplinas de Português e Matemática com os estudantes do 3º ano do Ensino Médio, aplicada sempre ao final do ano. Esta avaliação é realizada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, por meio do SAEPE - Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco em parceria com o CAED. O resultado dessa avaliação gera os resultados de proficiências. Então, este resultado de proficiência juntamente com o resultado do fluxo (aprovação) de cada escola é que se constituirá a nota do IDEPE.

Tabela 1 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017

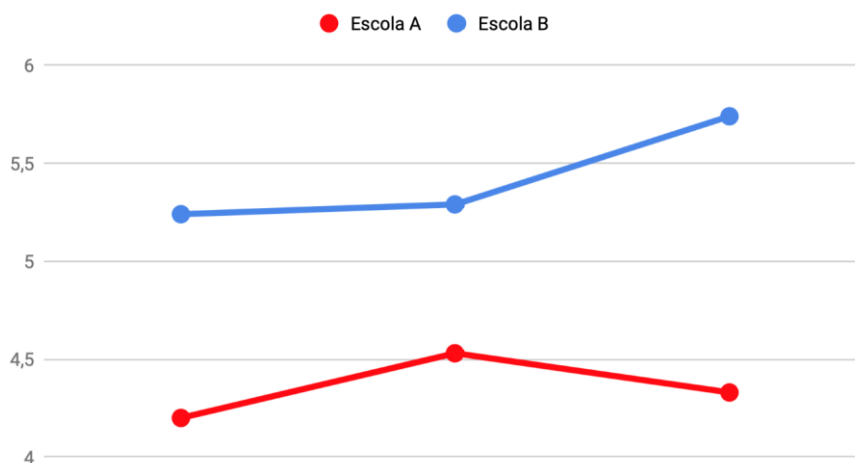
Nome da Escola	IDEPE 2015	IDEPE 2016	IDEPE 2017
<b>Escola A</b>	4,20	4,53	4,33
<b>Escola B</b>	5,24	5,29	5,74

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir dos resultados do IDEPE informado pela SEPLAC (Secretaria de Planejamento).

Em conformidade com a Tabela 1, denominada Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017, podemos fazer uma análise dos dados e observar o desenvolvimento tanto da Escola A quanto da Escola B.

## A Liderança do Gestor Escolar como Papel Fundamental nos Resultados...

Figura 1 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017



Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir dos dados de resultados do IDEPE (SEPLAC)

A Escola A em 2015 obteve um IDEPE 4,20, em 2016 aumentou um pouco e obteve um IDEPE de 4,53, mas no ano de 2017 voltou a decair para 4,33. Enquanto que a Escola B possui um IDEPE com crescimento contínuo e em constante evolução, visto que, conforme tabela 1, no ano 2015 obteve um IDEPE de 5,24 , no ano seguinte em 2016 o IDEPE cresceu para 5,29 e em 2017 o IDEPE chegou a 5,74.

De acordo com o gráfico na figura 26, podemos ver claramente o crescimento contínuo da Escola B, enquanto a escola A, encontra-se oscilante, pois cresceu, mas não conseguiu se manter e decaiu novamente.

No tocante à intervenção para melhoria dos resultados, enquanto um (gestor 1) se pauta no trabalho monopolizado, e algumas vezes, com o apoio da equipe e dos professores, o outro (gestor 2) busca soluções e alternativas levando em consideração os esforços de todos os envolvidos, abrindo espaço para o diálogo e, assim, conseguiu obter ideias que irão gerar um projeto para intervir nessa situação e melhorar os resultados. E, no que concerne às ações vivenciadas nas escolas, um (gestor 1) se refere a presença de projetos elaborados pelos professores e, o outro (gestor 2) mostra a vivência acontecendo pelos estudantes de acordo com a essência do protagonismo juvenil.

E, nos momentos mais importantes para o crescimento dos resultados, enquanto o (gestor 1) se preocupava em se reunir com os estudantes para verificar infraestrutura e componentes curriculares, o (gestor 2), assertivamente, reuni-se em conjunto com todos, tendo o foco tanto no ser humano quanto nos resultados. Assim, vai em busca de alcançar os resultados de forma organizada, planejada, simples, porém, objetiva.

### CONCLUSÕES

Assim, no que se refere aos estilos de liderança vivenciados pelos dois gestores, podemos concluir que o gestor 1, apesar de não se considerar extremamente com uma liderança estratégica e uma liderança visionária, porque para ele, é preciso ter um equilíbrio entre essas duas lideranças, às análises demonstram que, a liderança dele está pautada fundamentalmente, na liderança estratégica com visão limitada de futuro e irraigada pela ação isolada, com dificuldades para o diálogo. E, o gestor 2, possui uma liderança visionária, utilizando-se de estratégias, se preocupando constantemente com os seres humanos ( professor, estudante e, comunidade escolar), na sua inteireza, fazendo jus a filosofia que tem uma escola de Educação Integral. É um gestor que se reconhece como líder e que atua pautado no diálogo, no compromisso, no exemplo, no respeito, na valorização e no cuidar pelo outro, almejando melhores resultados e sempre alcançando-os, porque antes de qualquer resultado, existe um ser humano com vida que precisa de uma escuta qualificada recebendo a devida valorização.

Quanto aos resultados de aprendizagem dos estudantes nessas duas escolas estudadas, chegamos a conclusão que a escola A, apresenta resultados insatisfatórios e, oscilantes nos três últimos anos dos resultados do IDEPE . Constatamos que escola A encontra-se com a média mais baixa dentre todas as 11(onze) Escolas de Educação Integral da Região Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil.. Já a escola B, encontra-se com resultados satisfatórios e permanentes, uma vez que, apresenta crescimento contínuo e constante, perdurando ao longo dos anos, apesar desta pesquisa se deter apenas, nos três últimos anos, também, apresentados pelos resultados do IDEPE. Assim, em conformidade com as análises, podemos constatar que a escola B, apresenta a média mais alta e configura-se a escola de melhor resultado, dentre as 11 (onze) Escolas de Educação Integral da Região Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil. Atendendo, desta forma, a todos os requisitos que uma Escola de Referência precisa ter, primando por uma educação com qualidade equidade e, para todos.

Diante dessas análises referentes ao gestor 1 e ao gestor 2, podemos chegar a conclusão que mesmo sabendo que apesar dos resultados de aprendizagens dos estudantes também estarem atrelados às ações pedagógicas, é fundamental que se tenha um líder, que vivencie uma liderança visionária, que está voltada para respeitar, cuidar, ouvir, ter uma relação sincera e aberta, primando pela responsabilidade, mas dando oportunidades; que tenha empatia, que esteja aberto ao diálogo e que saiba construir o “novo” juntos, para alcançar os melhores resultados. Diante das ações e atitudes realizadas pelo gestor 2, temos certeza, que para se ter excelentes resultados e permanecer neles, se faz necessário a presença de um líder eficaz que atue com todas as características pertinentes de uma

liderança visionária, utilizando traços da liderança estratégica, caminhando juntas e se complementando. Pois, o líder precisa ter atitudes e agir assertivamente.

Contudo, o líder precisa liderar e cumprir sua missão, até como um líder mentor, proporcionando espaços para que novos líderes possam nascer, dando continuidade à sabedoria, à responsabilidade e, acima de tudo, ao compromisso com o outro, para germinar uma educação de qualidade pautada em princípios morais e éticos, em busca da formação de cidadãos críticos e, preparados para transformar sua vida.

Talvez não possamos mudar o mundo, mas podemos fazer a diferença onde estamos, com certeza, estaremos contribuindo para uma educação de qualidade, mais digna e humana.

### REFERÊNCIAS

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). *Gestión escolar. un estado del arte de la literatura*. Red Paideia. Revista de Educación.
- Antunes, F. (2019). *PROGEPE: Módulo de Gestão de Gestão por Resultados na Educação*. Flávia Antunes, Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco.
- Costa, A. C. G. (2008). *Educação: uma perspectiva para o século xxi*. São Paulo: Canção Nova.
- da Costa, A. C. G. (2006). *Protagonismo juvenil: adolescência educação e participação democrática*. FTD. de Brito Pacheco, J. A. (2001). Currículo: teoria e práxis.
- Delors, J., & Nanzhao, Z. (2000). *Educação um tesouro a descobrir - 4. ed.*- São Paulo: Cortez; Brasília, DF : MEC : UNESCO. Em aberto.
- Dutra, P. (2014). *Educação integral no estado de pernambuco: uma política pública para o ensino médio*. Editora UFPE.
- Dutra, P. F. d. V. (2017). *Progepe: Módulo de educação integral e profissional*. Paulo Fernando de Vasconcelos Dutra, Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco.
- Eales, R., White, O., Owen, J., Kent, H., & Sing, S. (2006). *Climate change mitigation and adaptation implementation plan for the draft south east plan*. Final Report. Prepared for the South East Regional Assembly by Collingwood Environmental Planning and Land Use Consultants, 93.
- Freire, P. (1980). *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. Cortez & Morales.

- Freitas, A. I. F. P. d. (2011). *A liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz, no funchal (Unpublished doctoral dissertation)*. Universidade Aberta - PT.
- Glenn Rowe, W. (2002). *Liderança estratégica e criação de valor*. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1–15.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2002). *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: alternativa, 123–140.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 47–69.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Mandelli, P., & Loriggio, A. (2016). *Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. Editora Vozes Limitada. Maxwell, J. C. (2014). *O livro de ouro da liderança*. Thomas Nelson Brasil.
- Resende, E. (2008). *As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências*. São Paulo: Editora Sumus.
- Robbins, P. (1999). Stephen. *comportamiento organizacional*, 8ª edición. ed. Prentice Hall, México.
- Rodrigues, R. M. (2007). *Como selecionar boas fontes os critérios de seleção*. Rodrigues RM. Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 20–48.
- Santos, M., & do Socorro Rodrigues, d. (2015). *Política pública de educação integral no ensino médio em Pernambuco: Análise da gestão escolar e do desempenho no IDEPE*. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- Silva, J. M. (2007). *Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas*. Da Revolução à Globalização.
- Whitmore, J. (2012). *Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios da prática do coaching e da liderança*. Clio Editora.