

## **Gestão escolar enquanto mediação: a dimensão pedagógica da gestão, implicações no ensino e aprendizagem**

**Jacqueline Rayanne da Silva Oliveira<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo trata da gestão escolar, sua mediação e dimensão pedagógica com foco para o ensino e a aprendizagem das crianças. O objetivo geral da pesquisa é identificar as práticas de gestão, enquanto mediação, e as contribuições da dimensão pedagógica para o processo de ensino e aprendizagem, tendo como sujeitos de pesquisa, professoras e equipe gestora (coordenadora e gestora). Paro (2010), Libâneo (2009), Luck (2006) referendam a pesquisa para tratar da gestão, numa perspectiva democrática. O presente artigo apoia-se na abordagem qualitativa, enquanto procedimentos de pesquisa, utilizamos a entrevista semiestruturada, a observação e a análise documental (MINAYO, 2007). A Análise de Conteúdo possibilita a leitura, organização e interpretação dos dados (BARDIN, 2004). Os resultados da pesquisa permitiram identificar que a gestão visa contribuir, a partir do trabalho de mediação, para a aprendizagem dos alunos, pensando e criando ações que possam intervir na dimensão pedagógica. Embora limites da gestão educacional dificultem a efetivação dessa dimensão.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar; Mediação; Dimensão pedagógica.

**DATA DE APROVAÇÃO-** 10 de Maio de 2023

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão escolar tem papel fundamental na melhoria da qualidade educacional e na formação das crianças, num contexto de transformações sociais e educacionais que o Brasil tem passado nos últimos anos, desenvolvendo papel social, institucional e principalmente humano, podendo considerar a escola como uma organização, como afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 437) “As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana.” Com isso, vemos que o <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela UFPE, Campus do Agreste-Caruaru-PE. E-mail – [Jacqueline.rayanne@ufpe.br](mailto:Jacqueline.rayanne@ufpe.br)

ambiente escolar é constituído por pessoas, tem finalidade interativa e formativa dos sujeitos que lá estão.

Assim, nesta pesquisa evidenciamos a dimensão pedagógica presente na gestão escolar e a contribuição para o processo formativo que é a educação, ensino e aprendizagem. Dito isso, o objetivo principal desta pesquisa é identificar as práticas de gestão e as contribuições da dimensão pedagógica para o processo de ensino e aprendizagem. Para tanto, vamos identificar a função mediadora da gestão no cotidiano escolar, analisar sua dimensão pedagógica e ações da gestão que auxiliam no desenvolvimento do ensino aprendizagem.

Nesse sentido, questionamos quais as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar e suas implicações no processo de ensino e aprendizagem das crianças?

O interesse pelo estudo sobre essa temática se origina a partir da atuação como professora em uma escola, durante o período de 2019 a 2021 na cidade de Bezerros-PE, por meio de como a gestão exercia seu papel na escola e por contato com a literatura, através das disciplinas de gestão oferecidas pela graduação em Pedagogia.

A gestão tem função essencial na escola a qual gerencia e faz parte, sua atuação muitas vezes se restringe apenas à atividade-meio da escola, colocando como função as questões administrativas e financeiras. Porém, a gestão vai além dessa dimensão, tendo em vista que, para toda a comunidade escolar é necessário o apoio e desenvolvimento de ações que colaborem com o processo educativo, visando às atividades-fim da educação. Assim, a gestão escolar:

Ao mesmo tempo, é o responsável último por uma administração que tem por objeto a escola, cuja atividade-fim, o processo pedagógico, condiciona as atividades meio e exige, para que ambas se desenvolvam com rigor administrativo, determinada visão de educação e determinadas condições materiais de realização que não lhe são satisfatoriamente providas quer pelo Estado, quer pela sociedade de modo geral. (PARO, 2010, p.770).

O diretor ao mesmo tempo que é responsável pela direção e administração da escola, direciona o seu trabalho para a finalidade principal da instituição, o processo formativo dos sujeitos.

Dessa forma, por estar sempre mudando e em transformação, sendo a gestão uma atividade e um campo, com funções importantes dentro da escola, destacamos neste trabalho o quanto a gestão pode colaborar para um crescimento e desenvolvimento da finalidade educativa, mediante ações desenvolvidas junto com professor, aluno e a família, tendo como foco o ensino e a aprendizagem das crianças, contribuindo com o seu desenvolvimento.

Nossa inquietação acerca da dimensão pedagógica do trabalho da gestão e suas contribuições para o processo de ensino aprendizagem desperta o interesse acerca das produções relativas à temática. O trabalho visa, portanto, contribuir para que essa temática possa alcançar um maior conhecimento dos universitários e pessoas que busquem compreender melhor o trabalho da gestão na escola, seu papel acerca do processo e ampliação no ensino e aprendizagem das crianças. Assim, é substancial direcionar um estudo que possa focar no potencial que tem a gestão na dimensão pedagógica da escola.

Para analisar este tema, foi consultada literatura disponível no CONEDU (Congresso Nacional de Educação) do ano de 2015 a 2021, a partir das seguintes categorizações “gestão escolar, processo educativo e ensino aprendizagem”. Foram identificados com a primeira categoria, gestão escolar 124 artigos, processo educativo 22 e com ensino aprendizagem 142 trabalhos publicados.

Arelado a estas análises dos artigos, destaco como soma para a pesquisa que discute sobre a gestão, sua mediação e implicações no ensino e na aprendizagem, dois artigos do CONEDU que contribuem para o estudo, intitulado “A atuação da coordenação pedagógica no processo de ensino aprendizagem.” Onde aborda aspectos relacionados à atuação do gestor e da coordenação como sujeitos essenciais dentro do contexto escolar e a atuação dos mesmos dentro do processo de ensino aprendizagem (SILVA; SANTOS, 2015). O segundo artigo trata da “Gestão escolar: dos entraves às possibilidades de melhorar a qualidade da educação” (RODRIGUES; DUARTE, 2016). Que traz um debate acerca da metodologia e estratégias colocados por meio de uma nova forma de administrar a educação, através das possibilidades e dificuldades que enfrentam os gestores.

Assim, os artigos fazem relação com o tema proposto na pesquisa ao discutir sobre a gestão escolar, seu papel fundamental no ensino aprendizagem, discutindo aspectos da atuação do gestor que vai além do seu exercício na docência, desenvolvendo um papel importante na escola e na educação das crianças. São discutidas as contribuições a respeito das ações que o coordenador pedagógico desenvolve e que deveria ser função do gestor, limitando um maior avanço na dimensão pedagógica.

O presente trabalho está estruturado na discussão acerca da gestão escolar, enquanto mediação; em seguida, aborda a dimensão pedagógica da gestão; situa as contribuições da gestão no processo de ensino e de aprendizagem. A metodologia revela o caminho percorrido na pesquisa, as abordagens, campo, sujeitos e procedimentos. Os dados apresentam: “A

presença da gestão na efetivação da mediação pedagógica”, “As práticas da gestão e sua relação com a dimensão pedagógica” e “Gestão escolar e o compromisso com o ensino e aprendizagem para uma educação de qualidade”. Nas considerações finais evidenciamos as contribuições da gestão para os processos de ensino e de aprendizagem, apesar dos limites postos pela gestão educacional, diante do trabalho da gestão escolar.

### **1.1 Gestão escolar enquanto mediação**

A gestão escolar tem como fundamento gerir a dinâmica cultural, pedagógica e técnico administrativa da escola, com as políticas públicas educacionais e as diretrizes, formada por um sistema que agrega pessoas e que tem o envolvimento dos mais diversos públicos. Para em seu livro “A Educação, a Política e a Administração: Reflexões sobre a prática do diretor de escola”, conceitua a palavra direção como sinônimo de “chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc. (2010, p.768), a gestão é muitas vezes entendida apenas como um lugar de tomadas de decisão da escola. Para a conceituação de gestão escolar Galego (1993) nos diz que

O conceito já clássico de gestão define-a como um conjunto de operações para planificar, organizar, dirigir, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar que respeitam a vida das organizações. Por vezes, o conceito de gestão aparece confundido com o de administração, o qual deve ser entendido como mais geral e referido a sistemas mais vastos. Diz-se, por exemplo, gestão do estabelecimento de ensino, e refere-se a administração do sistema educativo a nível regional ou nacional (p.48)

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. A Constituição de 1988, por meio do inciso IV define o princípio da gestão democrática ao ensino público.

A Constituição de 1988 salienta o bom funcionamento da escola, da gestão e da sala de aula a partir de uma gestão democrática no que se refere ao ensino público, que seja participativa. Visto que, a escola é constituída por uma equipe, formada e qualificada para o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. A gestão escolar, numa perspectiva democrática, propicia oportunidade para o desenvolvimento de um planejamento que vise ações participativas e coletivas, por uma visão crítica do trabalho, no qual possa aceitar

opiniões diversas e também envolver um quantitativo maior de pessoas, respeitando a individualidade e a opinião de cada um.

Para Luck (1997):

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (p.1)

Cabe salientar a importância da escola com caráter democrático, ligada ao fortalecimento da gestão democrática juntamente com o aspecto pedagógico, sendo essencial a participação de todos, levando o diretor a um papel importante o de motivar para que tenha participação da comunidade escolar. A partir disso, o papel do gestor é essencial para o desenvolvimento da escola, envolvendo todos por meio de ações que possam melhorar o ambiente escolar em sua totalidade e que assuma também o papel educativo que tem uma gestão, visto que, como colocam SANTOS e SALES, (2012), “ Gestão e ensino fazem parte de um processo dialógico na escola, pois de acordo com uma perspectiva democrática de educação, gerir é ensinar e ensinar é gerir” (p.179), ou seja, a gestão escolar desenvolve o trabalho educativo dentro da escola.

Para a efetivação da gestão é relevante destacar que abrange três áreas dentro da escola, a pedagógica, administrativa e de recursos humanos, estando interligados para alcançar os resultados desejados, visto que, o gestor precisa conhecer o funcionamento de toda escola, para desenvolver atividades que favoreçam um dos principais ambientes da escola, a sala de aula.

Assim, Saviani traz que “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.” (2000, p. 208), rompendo assim com a figura de um diretor burocrático, distante, padronizador, e atentando para o desenvolvimento da a dimensão pedagógica, comprometida com o processo de ensino e de aprendizagem.

A atuação do gestor escolar que valorize as relações sociais, que colabore junto de toda comunidade escolar é essencial para o processo formativo, pois envolve os sujeitos na finalidade principal da escola, a educação de qualidade social. Sabe-se que o ambiente escolar é marcado pela interação humana, cheio de cruzamentos, tanto sociais, como culturais, sendo

a gestão responsável pela organização do trabalho de todos que atuam na escola. Neste sentido, a gestão, enquanto mediação envolve todos que fazem parte do processo formativo, promovendo objetivos, metas e estratégias que desenvolvam a ampliação de conhecimentos e aumentem as possibilidades de aprendizagem.

Assim, quando o gestor assume a função de mediador dentro do processo pedagógico, cria um diálogo, dando o direito de se expressar, debater, criar soluções, o ambiente escolar se torna mais agradável e passa segurança para os docentes, propondo e problematizando situações de aprendizagem que ajudam a prática pedagógica do professor.

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).

Cabe assim, ao gestor mediar os processos pedagógicos na escola, proporcionando novos conhecimentos e métodos que melhorem a qualidade da prática dos docentes e sua ação pedagógica dentro da escola.

## **1.2 A dimensão pedagógica da gestão escolar**

A dimensão pedagógica está estreitamente ligada em uma das principais faces da gestão escolar, que se relaciona à aprendizagem dos alunos para ajudar em sua formação. O campo da gestão escolar abrange uma relação com os processos pedagógicos e o envolvimento de toda a comunidade escolar, tendo como foco os resultados alcançados a partir do ensino. Para Luck (2009)

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. (p. 95)

Trata-se assim da dimensão em que o gestor é um articulador dentro do pedagógico da escola, onde a gestão fica voltada para a construção de um bom trabalho educacional, por meio da particularidade e diversidade da escola, direcionada ao objetivo que é a formação e construção da aprendizagem. Luck 2009, destaca outras dimensões, a administrativa

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor escolar dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui. (p.113)

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.

Desta maneira, as dimensões administrativa e pedagógica apoiam e sustentam o trabalho da gestão, na sua função precípua que é o ensino das crianças e melhoria dos processos pedagógicos. Para tanto, a equipe gestora, desenvolve a dimensão pedagógica, com base em concepções e procedimentos metodológicos que venham auxiliar o trabalho dos professores, a fim de favorecer e melhorar o ensino no ambiente escolar.

A partir dessas dimensões que apoiam e envolvem a gestão escolar, para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, a autora Luck (2009) apresenta em seu livro “Dimensões da gestão escolar e suas competências”, dez dimensões que irão ajudar a promover organização da gestão escolar, estando entre elas, o planejamento e organização do trabalho escolar, como um meio de direcionamento para a organização das atividades que serão desenvolvidas na escola, destaca também uma gestão que seja mais democrática e participativa, ou seja, que envolva a comunidade e toda a equipe escolar a fim de construir propostas e projetos a serem desenvolvidos que possam melhorar a qualidade do ensino dos estudantes.

É possível identificar que, essas dimensões se relacionam e dependem uma da outra para o envolvimento no processo interativo e ativo da gestão escolar, sendo um meio de direção pela qual a gestão pode promover novas atividades educacionais.

Sabemos o papel que exerce o gestor e todos os desafios propostos para atender as demandas e anseios da comunidade escolar na busca pela qualidade de ensino, com o intuito de suprir as necessidades da escola, com mais qualidade e integração da comunidade na busca por melhorias na educação. Segundo Libâneo (2015, p. 90) “[...] a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade

dos processos de ensino e aprendizagem”. Nesse sentido, o gestor tem papel fundamental para criar meios em que essa participação possa ser concretizada.

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,

A dimensão pedagógica demanda a compreensão e o exercício do planejamento, pois ele antecipa e orienta a prática, direcionado por finalidades pedagógicas, responsáveis por definir objetivos e metas. Libâneo destaca que o planejamento é “[...] uma atividade permanente de reflexão e ação” (2015, p. 125), levando em conta o sujeito e o que deseja alcançar.

Assim, a gestão no campo da educação pode ser compreendida como um local de trabalho em que o professor possa realizar suas atividades pedagógicas tendo segurança e criatividade. Desta maneira, é importante que o gestor esteja por dentro dos aspectos administrativos da escola, mas que o planejamento não seja posto em segundo plano, visto que, é necessário as duas dimensões para o desenvolvimento das atividades planejadas, disponibilização de materiais, onde uma busca recursos e a outra utiliza desses recursos para a realização do trabalho e cumprimento das atividades planejadas, para a realização eficaz da dimensão pedagógica, garantindo a educação e objetivos escolares para uma aprendizagem de qualidade.

### **1.3 Contribuições da gestão no processo de ensino e de aprendizagem**

A gestão escolar exerce uma função importante para a efetivação e melhoria do ensino e aprendizagem da escola, visto que, é a partir dos processos, organização e estruturação do trabalho realizado na escola que as ações pedagógicas possibilitam o trabalho do professor, visando a aprendizagem do aluno.

Assim, a realização de práticas desenvolvidas para o ensino e aprendizagem pela gestão escolar é essencial. Por meio da estruturação do ambiente para os estudantes, preparação dos docentes que lidarão com os alunos, pensar e desenvolver um planejamento adequado às necessidades e investir em formações dos docentes para um bom funcionamento no ensino. Desenvolvendo na aprendizagem projetos para o estímulo da leitura, intervenções planejadas pela equipe gestora para o estímulo da escrita, identificação das letras para as crianças com dificuldades na aprendizagem, uso de recursos tecnológicos, promovendo assim uma maior

interação entre os envolvidos no processo. Práticas essas desenvolvidas pela gestão escolar de forma ativa no ambiente educacional, onde a participação dos sujeitos, de forma significativa, faz com que os mesmos se tornem e se sintam parte do ambiente social, desenvolvendo melhor sua autonomia e pertencimento.

Como colocam Bordignon e Gracindo (2000, p. 154) “a organização educacional precisa ter uma estrutura pedagógica, determinada pela finalidade, pelos fins da educação, diferentemente da tradicional estrutura burocrática, em que, quase sempre, os meios são mais importantes que os fins”, ou seja, o gestor deve observar toda a rotina escolar, estimular o desempenho dos docentes, o criar, inovar, pensar os desafios propostos juntamente com a equipe, a fim de melhorar o desempenho dos estudantes por meio de práticas pedagógicas direcionadas para a dificuldade na aprendizagem, visto que, não adianta investir em uma gestão que não pense em estratégias para o ensinar e o aprender, com os professores e alunos.

Para tanto, 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. Assim, é relevante que, todo conjunto que faz parte da gestão escolar atribua finalidades educacionais, sociais e pedagógicas para o desenvolvimento de ações para o processo de ensino, que sejam capazes de viabilizar propostas pedagógicas que tenham finalidade para o ensino-aprendizagem.

Tendo em vista que, os docentes são essenciais para o ensino e a aprendizagem dos alunos no cotidiano escolar, é importante a criação de espaços para poderem repensar suas práticas na sala de aula, por meio de formações continuadas, reuniões, que priorizem a relação existente entre a teoria-prática, que possibilite e desenvolva competências para sua atuação profissional e metodologia, para favorecer o desenvolvimento integral e avanço no ensino e aprendizagem. De acordo com Luck (2010)

A participação efetiva da escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. (p.33-34)

Essas análises desenvolvidas pelos professores cria um vínculo maior entre a comunidade escolar e a escola, visto que, os docentes são os profissionais que têm mais

comunicação com os pais. Desta maneira, os docentes engajados dentro dessas práticas comunicativas que levam as problemáticas escolares, oportunizam mecanismos comunicativos entre a gestão e a comunidade escolar resultando em membros atuantes na identidade da escola voltada para os resultados da aprendizagem.

As implicações e ações da gestão escolar voltadas para a realidade da escola, através de um planejamento, objetivos e trabalho coletivo no ambiente educacional, contribuem para o desenvolvimento de um mesmo ideal que é o ensino e a aprendizagem dos alunos. Portanto, o trabalho da gestão escolar, acerca das contribuições no ensino e aprendizagem das crianças, está voltado em orientar e observar os processos, entendendo o contexto social da criança, o que acontece em sala de aula, a fim de construir um trabalho com os estudantes que traga resultados positivos.

## **2. METODOLOGIA**

Ao definir por uma metodologia estamos optando em abordar algo específico que discorre a respeito do que pretendemos apreender e desvelar a realidade. No decorrer do trabalho de investigação, o investigador desenha a metodologia que irá desenvolver para alcançar as respostas levantadas durante toda a pesquisa.

Nesta pesquisa optamos pela utilização de uma abordagem qualitativa, visto que, temos como objetivo geral identificar as práticas de gestão e as contribuições da dimensão pedagógica para o processo de ensino e aprendizagem. A abordagem qualitativa é marcada por algumas características básicas, Guimarães e Silva (2018) colocam que algumas dessas características são: o contato direto do pesquisador com o campo de pesquisa e considerar as diversas formas de coletas de dados. A pesquisa tem como base as perspectivas e entendimento que os sujeitos da pesquisa apresentam sobre o estudo.

A abordagem qualitativa é muito utilizada para produzir conhecimento dentro da educação e pode trazer informações acerca do ensino e da aprendizagem que outras abordagens de investigação talvez não alcancem. A abordagem qualitativa possibilita explorar opiniões, percepções e representações sociais construídas pelos sujeitos de pesquisa, gerando dados diversos que, nem sempre, apresentam concordâncias. Os dados produzidos, através da pesquisa qualitativa, não se apresentam de forma imediata para o pesquisador, pois LÜDKE; ANDRE, 2014; MIRANDA, 2016)

Esses dados não são coletados, mas sim, “produzidos” a partir de indagações que o estudioso faz aos dados, tendo por base as teorias e suas categorias analíticas disponíveis e que vão construindo uma compreensão sobre esses fenômenos ( apud GUIMARÃES E SILVA, 2018, p. 33).

O investigador mergulha na realidade para produzir os dados, por meio do seu conhecimento e sensibilidade para recolher os dados produzidos. Ressaltando também o uso da subjetividade por meio da pesquisa qualitativa, visto que, são necessários envolvimento e observação do sujeito, mobilização de suas experiências, para poder contribuir com o conhecimento e com uma nova visão dentro da pesquisa.

A respeito da pesquisa qualitativa, Minayo (2001), diz que “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.” (p. 21), ou seja, a pesquisa qualitativa vem considerar as relações e intencionalidade dos sujeitos a respeito do objeto de pesquisa. No caso da investigação sobre a gestão escolar e o processo de ensino e de aprendizagem pensamos que as concepções dos sujeitos da equipe gestora podem ser melhor alcançadas a partir da abordagem qualitativa, porque considera a dimensão subjetiva desses sujeitos.

Deste modo, a presente pesquisa utiliza abordagem qualitativa, visto que, considera a partilha, precisamente nesta investigação na escola como um todo para entender a complexidade, a relação e particularidade da gestão escolar diante do caráter educativo e das mediações.

A escola que será realizada a pesquisa, está localizada em uma comunidade de classe popular, em um bairro mais distante do centro da cidade, com turmas de pré-escola até o 5º ano do ensino fundamental I. Muitos dos alunos por não terem oportunidade e incentivo no campo da educação chegam na escola com uma grande defasagem na aprendizagem, devido às condições socioeconômicas e familiares. A escola conta com cerca de 297 alunos, onde muitos se encontram em fase de atraso na aprendizagem, marcado por problemas extraescolares, familiares, psicológicos, cognitivos, o que acaba se sentindo desmotivado para o avanço da aprendizagem, acarretando uma maior evasão escolar.

Considerando a investigação a ser realizada durante toda pesquisa, por se utilizar da pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas com 5 docentes que já atuam na escola a mais de 2 anos e com a coordenadora e gestora da escola (ambas com formação em pedagogia) para efetivação da coleta de dados. Destacamos que, por motivos éticos, as identificações dos sujeitos da pesquisa e o nome da instituição foram preservadas. Desse modo, utilizamos as

representações dos professores em P1, P2, P3, P4 e P5, já a gestão escolar será representada pela gestora e coordenadora, sendo seguidas as representações na fala de cada sujeito.

Optamos por utilizar a coleta de dados com a gestora e a coordenadora da escola, para compreender o papel dos mesmos na aprendizagem, a participação em atividades, como pensam a melhoria a partir de uma aprendizagem significativa e um bom funcionamento do ensino, também foram realizadas com alguns docentes, a fim de saber como realizam as ações e intervenções pensadas pela gestão para melhorar a aprendizagem. Desta maneira, o diálogo com esses sujeitos, a proximidade, faz com que possa compreender como se dá a mediação da gestão, como a equipe gestora se sente engajada e realiza funções para o ensino e aprendizagem e o quanto a articulação e mediação ajudam os professores para crescerem o desenvolvimento dos alunos.

As técnicas de coleta de dados utilizadas para a realização da pesquisa vão se referir à entrevista, para se ter um contato maior tanto com a gestão como os professores entrevistados para identificar o olhar dos mesmos sobre o desenvolvimento desses alunos, a observação tendo um contato de uma maneira menos invasiva, coletando dados que durante a entrevista não foram pontuados; e a pesquisa documental para compreender como é pensada a realidade. Por meio destas técnicas de coleta, pretende-se obter resultados que atendam ao que foi proposto no objetivo da pesquisa.

Vale salientar que, temos como principal método de coleta a entrevista, onde o entrevistador tem uma interação social com a pessoa entrevistada, obtendo dados subjetivos que se referem às convicções e opiniões dos entrevistados, conseguindo informações úteis por meio de dados válidos, permitindo uma maior profundidade a respeito do objetivo da pesquisa. Escolhemos então a entrevista, para que a partir da versatilidade das colocações dos sujeitos entrevistados possamos identificar as contribuições e mediações da gestão do pedagógico da escola e como tratam o processo de ensino e de aprendizagem.

Segundo Gil “a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade.” (2002, p. 117), ou seja, a entrevista proporciona ao entrevistador o espaço para que possa responder livremente às perguntas direcionadas, visando uma maior relação entre o entrevistado e o entrevistador, Laville apresenta que

[...]sua flexibilidade possibilita um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores... em suma, tudo o que

reconhecemos, desde o início, como o objeto das investigações baseadas no testemunho. (1999, p.189)

A entrevista tem uma ênfase maior para o diálogo e conversa, fazendo com que o entrevistador possa responder de forma mais natural possível. A partir da vivência da entrevista registramos as falas dos sujeitos acerca da dimensão pedagógica da gestão.

Dentro dos métodos de pesquisa realizados, empregamos também a observação que é considerada parte essencial na pesquisa qualitativa, para compreender não só como a gestão trabalha métodos voltados para o ensino e aprendizagem, mas também como os professores desenvolvem o planejamento, projetos e lidam com a mediação da gestão. Dessa maneira, a observação, teve como intuito observar como a gestão efetiva e desenvolve seu trabalho a respeito da aprendizagem dos alunos e como realiza as mediações, juntamente com os docentes.

Durante as observações, não realizamos apenas o ver ou ouvir, mas foi possível examinar o nosso objeto de pesquisa, observando como a gestão escolar desenvolve atividades voltadas para a dimensão pedagógica, para descobrir aspectos novos de um problema, algumas ações desenvolvidas pelos sujeitos de pesquisa, a função mediadora e as contribuições no ensino e aprendizagem, trazendo a possibilidade de fornecer para a pesquisa aquilo que não é dito, mas sim visto, sendo o pesquisador presente no campo, em relação direta com o espaço social, a fim de compreender as ações desenvolvidas dentro do campo de pesquisa. Por meio disto, Minayo (2007) destaca que

O observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível, participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de colher dados e compreender o contexto da pesquisa. Por isso, o observador faz parte do contexto sob sua observação e, sem dúvida, modifica esse contexto, pois interfere nele, assim como é modificado pessoalmente. (p. 70)

O observador aprende a se colocar no lugar do outro, a partir do que vivência no ambiente de pesquisa, precisamente nesta pesquisa no ambiente escolar. Visto que, a observação possibilita a aproximação da realidade, guiada pelos objetivos da pesquisa. Já a pesquisa documental, realizada através da análise do projeto político pedagógico (PPP), nos mostra a teoria e o que pretendem executar. Como destaca Gil “Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.” (2002, p.46) assim, podendo ser analisada dentro do ambiente escolar e identificar por meio dos dados fornecidos pelo documento.

Por meio da análise documental podemos identificar no documento que analisamos, o PPP da escola desenvolvido pela equipe gestora, juntamente com os professores, as práticas pedagógicas que visam a melhoria do ensino e aprendizagem das crianças. O projeto político pedagógico tem como finalidade organizar o trabalho pedagógico desenvolvido na escola para organização e funcionamento da mesma, visto que, esse documento faz com que a escola constitua uma identidade e desenvolva atividades pedagógicas a partir de sua particularidade, para oferecer uma educação de qualidade com necessidades e princípios específicos. Desta maneira, a análise por meio deste documento favorece visualizar o que está proposto no documento e que é realmente colocado em prática através das ações desenvolvidas.

Gil (2002) diz que os documentos possuem fontes ricas e constante fonte de dados, outra vantagem é seu custo, exigindo apenas o tempo do pesquisador e por último tem como uma de suas vantagens a facilidade no acesso aos dados e documento, visto que, não exige contato direto com os sujeitos da pesquisa.

A partir das técnicas de coletas, a pesquisa documental, entrevista e a observação, obtive o máximo de informações possível em contato com o campo pesquisado, adquirindo o melhor direcionamento a respeito do que pretende se alcançar durante a pesquisa. Foram realizadas entrevistas com quatro professores, a gestora e a coordenadora da escola. Na escolha dos professores foi definido como critério, aqueles profissionais que atuam há mais tempo na escola, visto que, a pesquisa está ligada à atuação da gestão escolar no fazer pedagógico.

Os dados coletados foram analisados com base no objetivo da pesquisa juntamente com a realidade observada, as informações encontradas dentro do documento (PPP) e as entrevistas, a fim de conhecer melhor e confrontar as observações. Para a análise dos dados, escolhemos como técnica a Análise de Conteúdo, que é entendida como a “análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2004, p. 41), por meio da Análise de Conteúdo se compreende e analisa diferentes instrumentos de pesquisa, através de uma sistematização dos dados coletados.

Para a constatação dos dados coletados, primeiro coletamos os dados e as informações para resolver nosso problema de pesquisa, conseguinte separamos todo o material que coletamos nas entrevistas, observação e durante a análise do PPP, para identificar se os

elementos coletados responderiam ao nosso problema de pesquisa, por fim categorizando e realizando a interpretação do material coletado.

### **3. ANÁLISE DE DADOS**

A partir dos dados coletados, tratados e produzidos, dialogando com o objetivo geral, sendo identificar as práticas de gestão e as contribuições da dimensão pedagógica para o processo de ensino e aprendizagem, identificamos três eixos temáticos que revelam: “A presença da gestão na efetivação da mediação pedagógica”, apresentando como a gestão escolar envolve a mediação pedagógica e quais as dificuldades enfrentadas para a efetivar o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes. A segunda temática mostra: “As práticas da gestão na dimensão pedagógica”, onde identificamos as práticas que a gestão escolar desenvolve, os meios de planejamento e como são vivenciadas essas práticas. A última temática refere-se a “O ensino e aprendizagem para uma educação de qualidade”, evidenciando como a gestão contribui para o ensino e a aprendizagem dos estudantes, os desafios enfrentados para construir uma educação de qualidade.

#### **3.1 A presença da gestão na efetivação da mediação pedagógica**

A discussão a respeito da mediação da gestão escolar no desenvolvimento da dimensão pedagógica, retrata o esforço e a preocupação da gestão com o pedagógico da escola. No primeiro contato com a instituição, percebemos o cuidado da gestão com o pedagógico da escola, onde a coordenadora está sempre presente para acolher os alunos, responsáveis e os professores, estando sempre presente nas acolhidas, a fim de acompanhar o cotidiano da escola.

Em uma de suas falas a coordenadora relata que “sempre que possível gosto de acolher os alunos e responsáveis, a fim de criar um vínculo maior escola-família.” A gestora da escola também destaca a importância de uma acolhida aos alunos, mas nem sempre pode estar presente “sempre que possível gosto de realizar a acolhida com a coordenadora, mas são muitas demandas administrativas, o que acaba me fazendo ausente em alguns momentos.” A gestão escolar se mostra bem preocupada com o contexto em que se encontra o aluno e revela as exigências da dimensão administrativa, que acabam ocupando o tempo do pedagógico.

Para iniciar a discussão sobre a mediação destacamos como as professoras entrevistadas avaliam a mediação que exerce a gestão no trabalho pedagógico para o desenvolvimento de atividades com os alunos. Duas professoras relatam que existe essa mediação, porém

apresentam algumas dificuldades para que as mesmas sejam desenvolvidas. P3 diz que a equipe gestora “sempre dá o seu melhor, porém, às vezes não conseguem desenvolver o seu objetivo totalmente pela demanda excessiva da secretaria de educação”. Já para P4 “é preciso um olhar mais específico para as pessoas que assumem esses cargos, algumas demandas acabam comprometendo o pedagógico.”

Dessa maneira, é notável que a gestão compreende a importância da dimensão pedagógica no apoio aos docentes, para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem. Entretanto, parece haver uma sobrecarga nas demandas advindas da gestão educacional, vinculadas à dimensão administrativa.

A mediação está ligada às ações desenvolvidas pelos sujeitos da gestão, na articulação entre conhecimentos, espaços e comunidade escolar. Ao questionar as professoras sobre o que a gestão da escola debate, se acontecem reuniões, palestras ou formações e participação da comunidade, em sua fala P3 destaca que: “sempre que necessário, sim uma vez que seguimos um cronograma estabelecido pela secretaria de educação.” Nesse sentido, a professora confirma que existe essa relação com os pais, a realização de reuniões e momentos que possam refletir sobre o pedagógico da escola, mas que não é algo constante, visto que, seguem um cronograma da secretaria de educação. Essa fala mostra uma relação hierárquica entre secretaria e escola e a limitação na compreensão da autonomia dos sujeitos no desenvolvimento da formação continuada.

A respeito dessa ideia Silva destaca a funcionalidade da gestão dentro da mediação:

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 (2014, p. 18).

Identificamos como a presença de uma gestão que tenha sua participação efetiva é importante no desenvolvimento dos estudantes, estando a gestão da escola sempre em movimento, em conversas com os professores, visitas nas salas para identificar as dificuldades e o que pode ser modificado no currículo, para a melhoria do ensino. Nesse sentido, a coordenadora da escola explicita algumas dificuldades que são observadas durante as conversas, observações em sala de aula e reuniões com as professoras, relatando o que enfrenta a gestão para a realização das mediações na escola:

Falta de suporte tecnológico, complexidade das demandas do coordenador que chegam para execução, falta de apoio familiar para vinda em contraturno dos alunos

com dificuldades de aprendizagem. Quantitativo de crianças com necessidade de mediações específicas. (Coordenadora Pedagógica).

As dificuldades apresentadas foram constantes durante as falas, a gestora da escola apresentou outras dificuldades que a escola apresenta “diversidade de aprendizagem, falta de recursos, falta de capacitação, falta de tempo e baixa motivação dos estudantes.” Assim, a necessidade de materiais didáticos diversos é percebida nas abordagens, há uma intencionalidade por parte da coordenação, mas não é tão aprofundado devido às demandas, falta de recursos e apoios.

### **3.2 As práticas da gestão e sua relação com a dimensão pedagógica**

Na perspectiva da mediação, destacamos a efetivação do trabalho da gestão com foco na dimensão pedagógica. A gestão tem a prática de avaliar, juntamente com os docentes, os resultados dos seus planos de trabalho, como uma forma de vincular à qualificação do ensino e da aprendizagem na escola. Sobre a “dimensão pedagógica da gestão” a coordenadora na sua fala diz

A dimensão pedagógica constitui um dos pilares essenciais da gestão escolar. Foca na qualidade do processo de ensino aprendizagem, buscando garantir a qualidade do ensino docente para um bom desempenho escolar dos estudantes. Tem o papel de estabelecer diretrizes, metas, propor projetos, planejar a rotina, identificar lacunas no processo e buscar melhorias para as mesmas. (Coordenadora Pedagógica).

A definição citada acima enfatiza a construção de um planejamento que traga resultados para o ensino e aprendizagem dos alunos, estando presente em uma de suas ações do PPP da escola “Desenvolver junto às educadoras de apoio (coordenação pedagógica), um sistema de avaliação de experiências, para que se possa atingir um progressivo aperfeiçoamento no processo de ensino-aprendizagem.” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2023) no sentido de incentivar e participar dos planos de trabalho dos professores, para colaborar com o ensino e a aprendizagem.

A partir dessa discussão, desperta-nos o interesse em identificar as práticas desenvolvidas pela gestão para a efetivação da dimensão pedagógica. A gestora aponta o que é necessário para o desenvolvimento destas práticas:

1. Definir metas e objetivos claros para a escola e para cada turma, em conjunto com os professores e demais membros da equipe escolar.
2. Promover a formação continuada dos professores.
3. Estimular a participação dos alunos em atividades extracurriculares
4. Incentivar a criação de projetos pedagógicos interdisciplinares.
5. Implementar tecnologias educacionais, como plataformas virtuais
6. Realizar avaliações periódicas do desempenho dos alunos.
7. Fomentar a participação dos pais e responsáveis na vida escolar dos alunos (Gestora).

A fala revela que são pensados objetivos, estratégias e projetos voltados para o enfrentamento das dificuldades apresentadas pelos alunos no processo de ensino e de aprendizagem. Essa compreensão mostra o envolvimento da gestora com a dimensão pedagógica da gestão, atenta à cultura organizacional da escola.

A coordenadora da escola colabora com a compreensão da gestora, ao apresentar sugestões relacionadas tanto à prática docente quanto discente, desde o processo formativo até o avaliativo. A dimensão pedagógica faz-se presente também na fala da coordenadora, comprometida com a cultura organizacional da escola, com os processos de ensino e de aprendizagem, ao dizer que:

garantir formação continuada para os professores, o que levará a atuação mais assertiva em sala, acompanhar o cumprimento do planejamento para garantir sucesso escolar dos alunos; acompanhar estudantes alunos com baixo rendimento e traçar planos de recuperação da aprendizagem; garantir a inclusão escolar; analisar resultados e necessidades pedagógicas; propor e acompanhar o uso dos materiais didáticos adequados para as necessidades específicas dos alunos; engajar toda a comunidade escolar; garantir um trabalho voltado para a BNCC (Coordenadora Pedagógica).

A equipe gestora sinaliza para o enfrentamento e garantia de uma aprendizagem eficaz, sendo encontrada na fala de algumas professoras o desenvolvimento de atividades e contribuições da coordenação no ensino e aprendizagem “Intervenções: projeto de leitura na biblioteca, intervenção com alunos que apresentam dificuldades na leitura, para aqueles que não são alfabetizados, projetos de valores e formação do ser.” (P5) e P4 “Ações como leituras compartilhadas, jogos educativos, dinâmicas com base na dificuldade de cada aluno, isso acontece mais especificamente com a coordenação pedagógica”. As falas revelam que, são realizadas algumas práticas, mas especificamente pela coordenadora pedagógica.

A partir das análises das questões citadas acima, percebe-se que há um entendimento da gestão no que se refere à dimensão pedagógica e como estabelecer ações para esse processo, mas o “tempo” é uma das dificuldades presentes nas falas das professoras que, quando indagadas sobre como a gestão trabalha a dimensão pedagógica na escola, coloca que “A gestão por ter tantos trabalhos em uma escola, muitas vezes o coordenador fica mais na ajuda do trabalho democrático do que fazendo intervenções.”(P1) Outro ponto citado é que “Outras demandas solicitadas pela secretaria de educação, sobrecarregam a gestão.” (P3) As demais também pontuaram a falta de funcionários para auxiliar nesse processo, o que acaba sobrecarregando a coordenadora da escola, não conseguindo executar sua função.

Em nossas observações, percebemos que, a coordenadora muitas vezes assume uma função que não é sua, deixando de realizar as atividades que estão realmente postas para sua função. Algumas professoras relatam que “Os papéis da coordenadora e da gestora se invertem, deixando assim a desejar.” (P4), “é preciso um olhar mais específico para as pessoas que assumem esses cargos, algumas demandas acabam comprometendo o pedagógico.” (P2) Essas falas indicam que as funções da gestão e da coordenação deveriam ser mais delimitadas, visto que, a coordenadora acaba realizando atividades burocráticas que não está direcionada para a mesma. Entretanto, nos questionamos se as funções “não se invertem” exatamente por essas dialogarem trabalharem na perspectiva da gestão democrática. Apesar disso, as investidas da secretaria de educação parecem sobrecarregar o desenvolvimento da gestão, comprometendo a dimensão pedagógica.

Esta compreensão, nos faz pensar como a gestão é importante para criar condições que atendam as reais necessidades dos alunos e professores. Segundo Luck, 2009 “ 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”(p. 95), dessa maneira, faz-se necessário o tempo direcionado para a gestão pedagógica, para cumprir sua função social destinada à aprendizagem.

### **3.3 Gestão escolar e o compromisso com o ensino e aprendizagem para uma educação de qualidade**

A partir da investigação no cotidiano da escola, acerca da gestão e seu trabalho de mediação, identificamos os maiores desafios que são apresentados, relativos à aprendizagem dos estudantes. Na visão da coordenadora:

Muitas crianças apresentam diferentes dificuldades, por motivos sociais ou pessoais. Muitas delas, têm essa dificuldade relacionada a algum transtorno, outro grande desafio, está na defasagem escolar, onde o nível de conhecimento do aluno, do que ele aprendeu se distancia do que ele deveria saber na sua série atual (Coordenadora pedagógica).

Chamando atenção para o nível idade-série dos alunos e a dificuldade que muitos apresentam, o que acaba causando uma evasão escolar e distanciamento do âmbito educacional. A gestora da escola apresenta outros desafios que podem influenciar no desenvolvimento do ensino aprendizagem incluindo “problemas de escrita, compreensão de leitura, falta de motivação, falta de apoio da família, dificuldades com a matemática e problemas de comportamento.” Percebemos, portanto, uma relação entre a observação da

coordenação e da gestão da escola, ambas atentas aos possíveis motivos que dificultam a aprendizagem dos estudantes. Essas falas revelam a articulação entre os sujeitos da gestão na mediação dos processos de ensino e de aprendizagem.

Articulado à gestão, as professoras também relatam esses pontos como principais desafios a serem traçados para a efetivação de um resultado positivo na aprendizagem dos alunos e que também foram detectados durante as observações.

A professora P1, chama atenção para as contribuições da gestão no ensino, relacionado ao trabalho do professor e a aprendizagem desenvolvida, colocando que a gestão “contribui muito quando se faz presente no processo de aprendizagem, orientando com sugestões e valorizando o professor nas duas ações”(P1), além disso, destaca que “Os trabalhos executados dentro do ambiente escolar, no pedagógico, quando possível, é todo voltado para o ensino/aprendizagem dos alunos”, assim, mesmo com as demandas, a gestão assume o compromisso de desenvolver uma qualidade de ensino e aprendizagem, por meio da formação destes sujeitos.

Vemos, portanto, um trabalho de mediação da gestão da escola e da gestão do ensino, comprometido com o processo de ensino e de aprendizagem. Há um diálogo muito próximo entre os sujeitos da gestão, que revela um projeto de escola voltado para a qualidade da educação ofertada, apesar dos desafios socioeconômicos, culturais e educacionais que envolvem o trabalho da escola.

É perceptível o desejo apresentado pela gestão escolar para auxiliar no processo pedagógico da escola, pensando em ações que possam ser desenvolvidas juntamente com os professores, alunos e toda família.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar as práticas desenvolvidas pela gestão escolar, enquanto mediação, e suas contribuições na dimensão pedagógica da escola para o processo de ensino e aprendizagem. Por meio dos dados coletados, os resultados mostram que, a gestão exerce função mediadora no cotidiano escolar, com cuidado e preocupação com todos os sujeitos da escola.

A gestão mostra-se dinâmica e está sempre vivenciando momentos que envolvem toda a comunidade escolar e estudantes, efetivando um trabalho comprometido com a qualidade da educação, por meio de estratégias pensadas para um bom funcionamento, desenvolvimento e

resultados. Foi perceptível que, tanto a gestão como os professores apresentam um cuidado com o próximo, estando sempre se ajudando quando preciso na realização das atividades.

Durante as observações no campo de pesquisa, buscou-se perceber como é trabalhada a dimensão pedagógica da gestão, constatando dificuldades, por falta de materiais didáticos e tempo da gestão para a realização de mediações e desenvolvimento de práticas pedagógicas, que auxiliam no desenvolvimento do ensino e da aprendizagem.

Os dados revelam que, embora a gestão escolar compreenda a importância do desenvolvimento de ações e práticas mediadoras para o resultado de um bom ensino e aprendizagem durante as atividades com os estudantes, a fim de identificar as dificuldades na aprendizagem, as demandas administrativas ainda englobam um tempo maior. Apontando durante as falas, limites que interferem no trabalho da gestão para a organização do trabalho pedagógico. Evidenciamos, portanto, a efetivação da prática mediadora da gestão escolar, junto aos professores, professoras e estudantes, visando à qualidade social da educação.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Brasília**: Senado Federal, 1988.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R.V. A nova LDB e a política de formação de professores: um passo à frente e dois atrás... In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. da S. (Orgs.) *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. SP: Cortez, 2000.
- GALEGO, F. J. P. **Gestão e participação numa escola secundária**. 1993. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Gil, Antonio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002 .
- GUIMARÃES, O. M. S.; SILVA, J. B. **Pesquisa em educação: teorias, experiências e orientações**. Recife: Ed. UFPE, 2018.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed : BeloHorizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015
- LUCK, Heloísa. **A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, n. 3, p. 13-18, 1997.

- LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. ed. Positivo, Curitiba, 2009.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. A Educação, a Política e a Administração: Reflexões Sobre a Prática do Diretor de Escola. [S.N.], São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 13. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000. (Coleção educação contemporânea).
- SANTOS, M. C. G; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: A contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Revista Ensaio**. Belo Horizonte, p. 171-183, 2012.
- SILVA, F. E. **O gestor escolar e a organização do trabalho pedagógico**: Desafios para refazer a gestão pedagógica. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Escolar, Universidade de Brasília, 2014.

**JACQUELINE RAYANNE DA SILVA OLIVEIRA**

**GESTÃO ESCOLAR ENQUANTO MEDIAÇÃO: A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA  
GESTÃO, IMPLICAÇÕES NO ENSINO E APRENDIZAGEM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, Campus do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada(o) em Pedagogia.

Caruaru, 10 de maio de 2023.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Maria do Carmo Gonçalo Santos  
NFD/CAA – UFPE  
(Orientadora)

---

Prof. Me. Denner Edyzio da Silva  
EREM Mario Sette  
(Examinador externo)

---

Profa. Dra. Orquídea Maria de Souza Guimarães Paulino  
CE - UFPE  
(Examinadora interna)