



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO
INTEGRAL DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE – PERNAMBUCO -
BRASIL**

Betania Candida da Silva Brito

Assunción, Paraguay
2019

Betania Candida da Silva Brito

**LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO
INTEGRAL DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE – PERNAMBUCO -
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Asunción - PY, como requisito parcial para obtenção do grau de Master en Ciencias de la Educación.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Daniela Ruiz Diaz

Assunción, Paraguay
2019

Brito, Betania Candida da Silva

Liderança do Gestor Escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife – Pernambuco - Brasil

Orientador: Prof.^a Dr.^a Daniela Ruiz Diaz

Asunción (Paraguay): Universidad Autónoma de Asunción, 2019.

Dissertação acadêmica de Mestrado em Ciências da Educação - pp.101

Palavras chave: 1. Liderança. 2. Gestão. 3. Educação Integral. 4. Líder.

Betania Candida da Silva Brito

**LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO
INTEGRAL DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE – PERNAMBUCO -
BRASIL**

Esta Dissertação foi avaliada e aprovada em ____/____/____ para a obtenção de
Master em Ciencias de la Educación pela Universidad Autónoma de Asunción - UAA.

DEDICATÓRIA

À meu DEUS, acima de tudo. Ele é FIEL.

Ao meu esposo Maurício José Mendes Brito, por todo amor e carinho e companheiro de todas as horas.

Aos meus filhos queridos Raphael Cândido Brito e Júlia Candida Brito, amores incomparáveis.

Aos meus pais Wilson Candido da Silva e Beatriz Lourenço da Silva, por todo amor dedicado durante todos esses anos.

AGRADECIMENTOS

À Deus por seu amor incondicional e por toda sua proteção em minha vida...

À professora Doutora Daniela Ruiz Diaz por todo carinho e orientação durante todo esse trabalho...

Ao meu marido Maurício querido e amado, pelo apoio, paciência, força e toda compreensão para que eu pudesse redigir este trabalho...

Ao meu querido e amado filho Raphael, em especial, por todo apoio, motivação, empenho e dedicação em minha ajudar em todas as horas, incansavelmente...

À minha filhinha querida e amada Júlia, que teve toda a paciência pelas horas de ausência longe de casa para estudar...

À minha nora Letícia por ter mim dada força e ajudado nos momentos que precisei viajar para estudar...

Aos gestores das Escolas de Referência em Ensino Médio, Escola A e Escola B, por todo apoio, acolhimento e pronto atendimento

Aos meus pais e irmãos que ao longo desses anos vem mim ajudando direta ou diretamente.

À Gerente da Gerência Regional Recife Norte Neuza Mendonça, por todo apoio e compreensão nos momentos mais delicados para que eu pudesse mim afastar para escrever...

Aos colegas e amigos da CGIP, Marcus, Marlete, Isis, Jackson e Vitória pelo carinho, motivação e apoio constante durante toda a elaboração deste trabalho...

“É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal maneira que num dado momento a tua fala seja a tua prática”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este trabalho de investigação aborda sobre a liderança do gestor escolar das Escolas de Referência de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife - Pernambuco - Brasil, com o propósito de responder à problemática que tem como foco analisar qual a relação da liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes dessas escolas. Configura-se como objetivo principal, analisar as práticas de liderança do gestor escolar pertinentes à essas escolas. Esta Dissertação, encontra-se embasada por diversos teóricos que discorrem sobre Liderança. Esta é uma temática que vem evoluindo ao longo dos anos, devido a sua importância tanto no âmbito da Administração quanto no âmbito Educacional, visto que, tem contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da Instituição. A pesquisa é não experimental, descritiva, em um enfoque misto com corte transversal, com o intuito de conhecer a opinião dos professores das duas escolas, denominadas neste estudo, como Escola A e Escola B, foi aplicado um questionário a 11 (onze) professores, com o objetivo de relacionarmos as respostas referente à liderança do gestor com os resultados de aprendizagem da escola. E ainda, foi aplicada uma entrevista Semi-estruturada para cada gestor (a) das escolas em questão. O estudo apresenta que há relação, sim, entre a liderança e os resultados de aprendizagem, tendo em vista que, quanto mais o gestor escolar entender, que para se alcançar os objetivos propostos e, consequentemente, 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-CHAVE: Liderança. Gestão Escolar. Educação Integral. Líder.

RESUMEM

Este trabajo de investigación aborda el liderazgo del gestor escolar de las Escuelas de Referencia de Enseñanza Media Integral de la Región Metropolitana de Recife - Pernambuco - Brasil, con el propósito de responder a la problemática que tiene como foco analizar cuál es la relación del liderazgo del gestor escolar con los resultados de aprendizaje de los estudiantes de estas escuelas. Se tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de liderazgo del gestor escolar perteneciente a esas escuelas. Esta disertación está basada en las ideas de diversos teóricos que discuten sobre liderazgo. Esta es una temática que viene evolucionando a lo largo de los años, debido a su importancia tanto en el ámbito de la Administración como en el ámbito Educativo, ya que ha contribuido al desarrollo y crecimiento de las Instituciones. La investigación es no experimental, descriptiva, en un enfoque mixto con corte transversal, Con el fin de conocer la opinión de los profesores de las dos escuelas, denominadas en este estudio como Escuela A y Escuela B, se aplicó un cuestionario a 11 (once) profesor, con el objetivo de relacionar las respuestas referentes al liderazgo del director con los resultados de aprendizaje de la escuela. Además, se aplicó una entrevista semi-estructurada para cada director de las escuelas en cuestión. El estudio presenta que hay relación entre el liderazgo y los resultados de aprendizaje, teniendo en cuenta que, cuanto más el gestor escolar entienda que para alcanzar los objetivos propuestos y, consecuentemente, buenos resultados continuos y consistentes, se hace necesario cambiar su actuación y sus prácticas, fundamentándose en un ejercicio de Liderazgo proactivo, que esté abierto al diálogo, aceptando y moldeando ideas. Por eso, ante las transformaciones del mundo globalizado, es fundamental que el gestor ejerza un liderazgo pautado en principios éticos y morales, enfocado en lo humano.

PALAVRAS-CHAVE: Liderazgo. Gestión Escolar. Educación Integral. Líder.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do IDEB do Estado de Pernambuco entre 2007 a 2017.	25
Figura 2 – Resultado para a primeira pergunta do questionário aplicada na Escola A. . .	56
Figura 3 – Resultado para a segunda pergunta do questionário aplicada na Escola A. . .	57
Figura 4 – Resultado para a terceira pergunta do questionário aplicada na Escola A. . .	57
Figura 5 – Resultado para a quarta pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	58
Figura 6 – Resultado para a quinta pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	59
Figura 7 – Resultado para a sexta pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	59
Figura 8 – Resultado para a sétima pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	60
Figura 9 – Resultado para a oitava pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	60
Figura 10 – Resultado para a nona pergunta do questionário aplicada na Escola A. . . .	61
Figura 11 – Resultado para a décima pergunta do questionário aplicada na Escola A. . .	61
Figura 12 – Resultado para a décima primeira pergunta do questionário aplicada na Escola A.	62
Figura 13 – Resultado para a décima segunda pergunta do questionário aplicada na Escola A.	62
Figura 14 – Resultado para a primeira pergunta do questionário aplicada na Escola B. . .	63
Figura 15 – Resultado para a segunda pergunta do questionário aplicada na Escola B. . .	63
Figura 16 – Resultado para a terceira pergunta do questionário aplicada na Escola B. . .	64
Figura 17 – Resultado para a quarta pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	64
Figura 18 – Resultado para a quinta pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	65
Figura 19 – Resultado para a sexta pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	65
Figura 20 – Resultado para a sétima pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	66
Figura 21 – Resultado para a oitava pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	66
Figura 22 – Resultado para a nona pergunta do questionário aplicada na Escola B. . . .	67
Figura 23 – Resultado para a décima pergunta do questionário aplicada na Escola B. . .	67
Figura 24 – Resultado para a décima primeira pergunta do questionário aplicada na Escola B.	68
Figura 25 – Resultado para a décima segunda pergunta do questionário aplicada na Escola B.	68
Figura 26 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017.	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz Curricular do Ensino Médio Integral.	20
Quadro 2 – Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar.	28
Quadro 3 – Distinção entre Enfoque Administrativo e Enfoque de Gestão	29
Quadro 4 – O que é Liderança?	32
Quadro 5 – Líder estratégico, visionário e gerencial.	35
Quadro 6 – Distinção entre managers (chefes) e líderes.	42
Quadro 7 – Distinção entre Gestão e Liderança	43
Quadro 8 – Competências de liderança no contexto escolar	45
Quadro 9 – Categorias, códigos na análise do conteúdo da entrevista	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TEAR	Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação
LDB	Lei de Diretriz e Bases
LDBEM	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
CIEP	Centros Integrados de Educação Pública
MEC	Ministério da Educação
ProEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
ICE	Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação
CEEGP	Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano
DOE	Diário Oficial do Estado
PNDH	Programa Nacional de Direitos Humanos
PPE	Pacto Pela Educação
IDEPE	Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
BIRD	Banco Internacional de reconstrução e Desenvolvimento
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
BDE	Bônus de Desenvolvimento da Educação
UAA	Universidad Autónoma de Assunción
GRE	Gerência Regional de educação
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

SUMÁRIO

	Resumo	vii
	Resumem	viii
	Lista de ilustrações	ix
	Lista de tabelas	x
	Lista de quadros	xi
	INTRODUÇÃO	1
1	EDUCAÇÃO INTEGRAL	8
1.1	Educação	8
1.2	Fundamentação Teórica da Educação Integral	9
1.2.1	Os quatro Pilares da Educação: Princípio Educativo	11
1.2.1.1	Aprender a conhecer	11
1.2.1.2	Aprender a fazer	11
1.2.1.3	Aprender a conviver ou a viver com outros	11
1.2.1.4	Aprender a ser	11
1.3	Educação Integral no Brasil	14
1.4	Educação Integral no Estado de Pernambuco	16
1.5	O Currículo Escolar da Educação Integral	18
2	GESTÃO ESCOLAR	22
2.1	O que é Gestão Escolar?	22
2.2	Sistema de Avaliação Educacional	24
2.3	Competências da Gestão Escolar	27
3	LIDERANÇA	31
3.1	Tipos de Liderança	34
3.2	O que é ser Líder?	37
3.2.1	Como são e agem os líderes eficazes	39
3.2.2	O líder e a inteligência emocional: qual a relação?	40
3.3	Relação entre Gestão e Liderança	41
3.4	Prática Efetiva de Liderança no Exercício da Gestão Escolar	43
4	MARCO METODOLÓGICO	47
4.1	Problema da Pesquisa	47
4.2	Objetivo Geral e Específicos	50
4.2.1	Objetivo Geral	50
4.2.2	Objetivos específicos	50
4.3	Decisões Metodológicas: Enfoque e Desenho	50

4.4	Técnicas de investigação e instrumentos de pesquisa a utilizar	52
4.5	Unidade de Análise e participantes	53
4.6	Contexto da pesquisa	54
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56
5.1	Resultados dos Questionários Aplicados aos Professores	56
5.1.1	Resultados da Escola A	56
5.1.2	Resultados da Escola B	63
5.2	Resultados de Aprendizagem dos Estudantes	69
6	CONCLUSÃO	80
6.1	Sugestões	85
	Referências	87
	ANEXOS	91

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.

No Brasil, as primeiras escolas foram criadas pelos Jesuítas em 1549, como eles eram missionários, tinham o objetivo de formar sacerdotes e catequizar os índios, mas sobre tudo, empenhavam-se na educação da elite nacional. No final do século XIX e no início do século XX, iniciou-se a educação pública estatal dentro de um processo de industrialização no País. Nesta época, o processo de escolarização estava centralizado no atendimento às indústrias e a formação do cidadão estava fundamentada para um trabalho instrumentalizado, onde predominava a leitura, a escrita e os cálculos (de Oliveira, Libâneo, & Toschi, 2007a).

A escola contemporânea, como nos diz Leite e Barroso (2010), possui uma população muito heterogênea e bastante diversa, tanto nas origens, quanto na cultura, que lutam por uma educação de qualidade adequada ao seu contexto social e que facilite sua autonomia, quando se referi à integração plena na sociedade. Nas constantes mudanças da atual sociedade, a escola precisa se apropriar e responder de forma significativa, eficaz e eficiente, buscando cada vez mais, qualidade e equidade, para cumprir com a sua missão oferecendo aquilo que a sociedade espera dela.

Existe uma necessidade de que a escola da atualidade se articule e se integre com as modalidades da educação não formal, informal e profissional com a finalidade de formar cidadãos devidamente preparados e qualificados para a uma sociedade que emerge a cada dia. Para isso, é necessário um ensino que contribua com a formação de indivíduos capazes de pensar e aprender permanentemente; que promova uma formação global, para atender as diversidades do mundo globalizado; desenvolver habilidades e qualidades para o exercício autônomo, consciente e crítico formando cidadãos éticos e solidários (de Oliveira et al., 2007a, p.32).

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 fun-

ção. 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”.

Ao iniciarmos o Curso de Mestrado em Ciência da Educação já tínhamos o interesse de abordar sobre o tema da liderança. Tendo em vista, que durante vários anos da nossa trajetória profissional desempenhamos funções na liderança de topo da escola. Além disso, possuímos uma paixão particular pelo tema, visto que uma área na qual lidamos com pessoas inspirando-as para fazer o seu melhor a cada dia de forma eficiente e eficaz. Ao optarmos a fazer a investigação nesta área de liderança, sabíamos que tratava-se de um tema gerador de muita reflexão e discussão tanto no âmbito da gestão escolar, quanto da administração. É um tema tão relevante no qual, Delgado (2005) afirma que “se converteu verdadeiramente num tema de moda, um tópico de actualidad”, tornando-se um exímio campo de investigação.

Desta forma, decidimos colocar como objeto principal de investigação a análise da relação da liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes das escolas de referências de Educação Integral com jornada Integral.

Mediante esse contexto, a liderança refere-se ao exercício de influências que originam competências específicas ao profissional que deverá estar em constante desenvolvimento, aprimorando-se de forma que se sinta capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para construir um trabalho coletivo e eficaz, conforme ressalta Lück (2010).

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. Ao passar do tempo vão se aprimorando, através das oportunidades e da capacidade de desenvolver habilidades de comportamento, adquirindo dia-a-dia mais experiências. 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.

A gestão escolar, além de mobilizar e coordenar o talento humano, assim nos fala Lück (2010), pressupõem o trabalho com diversas dimensões como: gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados entre outras.

Diante desse pressuposto, busca-se responder as seguintes questões investigativas: Qual

a influência da liderança do gestor escolar no resultado das aprendizagens dos estudantes? De que forma a prática da liderança contribui para o sucesso da gestão escolar? Quais os desafios que o gestor escolar enfrenta para obtenção de bons resultados nas aprendizagens dos estudantes?

Partindo desse pressuposto, 12 (doze) Escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio, localizadas na área Norte do Recife/Pernambuco/Brasil, jurisdicionadas a Gerência Regional Recife Norte, possuem Currículo, Carga Horária e Filosofia iguais, com estruturas físicas semelhantes, mas, entretanto, algumas possuem resultados diferenciados, em relação às aprendizagens dos estudantes.

Para que se chegue até a resposta desses questionamentos, o foco central se faz em torno do seguinte problema de investigação que é analisar qual a relação na liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes das Escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio da Região Norte do Recife /Pernambuco /Brasil? O problema consiste em uma pergunta que é o ponto de partida de uma investigação, tornando-se uma etapa imprescindível no processo investigativo, conforme nos ressalta Campoy (2016).

Para justificar o presente estudo de pesquisa científica, pretende-se disseminar discussões acerca da liderança que é a junção de fatores demonstrados por uma pessoa que inspira outras a trabalharem coletivamente para alcançarem objetivos e metas, como nos discorre Luck, Freitas, Girling, e Keith (2006)

Esta pesquisa se utilizará de três estilos de liderança: estratégica, visionária e gerencial.

Assim, faz-se necessário apresentar a fundamentação teórica que dispõe acerca da liderança estratégica que 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).

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 organizar 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 autônomo Lück (2009).

Segundo, Lima (2009) os resultados da escola estão atrelados à competência do gestor. Por isso, um gestor escolar deve apresentar características que influenciam efetivamente na forma de gerir a escola.

Desta forma, Lima (2009) ainda, apresenta alguns atributos de um perfil caracterizado como desejado para um gestor escolar.

1. Quanto à Integridade / Valores: Sempre apresentar coerência entre o discurso e a prática e acreditar no modelo de ensino e na proposta da educação integral.
2. Quanto à Liderança: Desenvolver uma gestão participativa, envolvendo inclusive os pais, integrando, estimulando e incentivando a equipe favorecendo a implementação dos princípios e conceitos da TEAR (Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação).
3. Quanto à capacidade gerencial: Precisa dominar os instrumentos da gestão da TEAR e o planejamento estratégico e gerencial (plano de ação e programas de ação). Além disso, o gestor deve preservar um clima organizacional focado na valorização de pessoas.
4. Quanto à competência pedagógica: Possuir capacidade de coordenar a elaboração e execução do projeto pedagógico. Estimular e cobrar a prática da orientação educacional de maneira próxima ao educando contribuindo para que ele seja um jovem autônomo, proativo, competente e solidário.
5. Quanto à capacidade administrativa: Ter a capacidade de gerir pelo menos algumas dimensões que norteiam o contexto escolar, por exemplo: pedagógica, financeira, administrativa e gestão de pessoas.
6. Quanto à capacidade de tomar decisões: Buscar novos horizontes para escola priorizando as atividades gerenciais e descentralizando as atividades secundárias. Além disso, é importante que o gestor seja proativo buscando uma aprendizagem contínua no exercício de sua função.

Então, em conformidade com os objetivos de investigação abordaremos a partir do enfoque, onde a pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de liderança do gestor escolar que se relacionam com os resultados das escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife, no estado de Pernambuco, localizado na região Nordeste do Brasil.

Portanto, diante desse contexto e, partindo desses pressupostos, a investigação é relevante porque irá proporcionar uma reflexão sobre os tipos de liderança que estão sendo desenvolvidas nas unidades escolares de educação integral que demonstram melhores resultados no desempenho das mesmas, sugerindo o perfil mais adequado aos gestores escolar.

Fazendo uma análise sobre o histórico da Educação, este Projeto de pesquisa científica, baseou-se, em primeiro plano, em apresentar uma revisão histórica e social, conforme a Constituição Federal brasileira (Brasil, 1988) em seu Art. 205, o qual declara que a educação é direito

de todos e dever do estado. Como também no Art. 211 da mencionada Constituição, que define que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios ficam com a responsabilidade de organizar os seus sistemas de ensino de forma colaborativa. Assim sendo, além da União se responsabilizar pelo Ensino Superior, deve garantir a igualdade de oportunidades educacionais. É de responsabilidade dos Estados assumirem o Ensino Médio e o Fundamental, quando o Município não tiver condições de ofertar. Compete aos Municípios a oferta do Ensino Fundamental e da Educação Infantil. Contudo, fica sob a incumbência da União sugerir Políticas Públicas que desenvolvam suas ações P. Dutra (2014).

E, para endossar, conforme os artigos 17, 18 e 19 da LDB/96, a educação escolar no Brasil apresenta-se dividida em três esferas administrativas: União, estados e Distrito Federal e municípios. Cada um comporta um sistema de ensino: a União com o Ensino Médio Técnico e Nível Superior (escolas públicas e privadas); estados e Distrito Federal ficam com o sistema estadual de ensino com instituições de todos os níveis (públicas e privadas); os municípios, com instituições de educação infantil, creches, e de ensino fundamental, só os que se refere ao sistema municipal de ensino, de Oliveira, Libâneo, e Toschi (2007b).

De 1961 a 1996, não houve alteração neste contexto, mas com a Constituição federal de 1988, começou a surgir algumas alterações, principalmente, no que concerne a noção de sistema e sua abrangência nas diferentes esferas administrativas. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases - LDB/96, como nos apresenta de Oliveira et al. (2007b), ocupa-se da educação escolar, apesar de mostrar uma visão ampliada da educação. e, C. R. d. Santos (1999), complementa afirmando que a LDB é a lei que designa a finalidade da educação, o percurso que a mesma deverá realizar e as formas adequadas para atingir os objetivos propostos.

Desta forma, a educação escolar brasileira, em seu título V está composta por dois níveis: educação básica, que compreende a educação infantil, o ensino fundamental e o médio e a educação superior. A educação básica tem como fins o pleno desenvolvimento do estudante, assegurando-lhe a formação necessária para o exercício da cidadania, dando condições de progressão no trabalho e em estudos futuros. Já a educação superior tem por fins formar profissionais nas múltiplas áreas do saber propondo conhecimentos tanto na área cultural quanto na área científica e técnica, articulando-se ao ensino, assim como nos ressalta de Oliveira et al. (2007b)

Segundo P. Dutra (2014), é necessário que os entes federados estejam alinhados, mesmo sabendo que compete à União sugerir políticas públicas para a melhoria da Educação. Foi a partir da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDBEM) nº 9394/96, que foi promulgada em 20 de dezembro de 1996, que se deu o fortalecimento da educação passando a ser uma prioridade nacional.

Ainda de acordo com P. Dutra (2014): “No Brasil, o Ensino Médio representa a última etapa da Educação Básica. É a partir dessa etapa de ensino que alguns jovens procuram a sua inserção no mundo do trabalho ou dão continuidade aos estudos através do Ensino Superior”.

Segundo Gonçalves e Pinto (2008), afirma-se no Plano Nacional de Educação (Lei Federal n.10.172, de 9/1/2001) que uma das exigências para que o país possa superar o seu sub-

desenvolvimento, é a garantia da ampliação da educação oferecida no nível médio. Mas não só garantir o ensino com qualidade, como também, a permanência dos educandos.

O ensino médio no país, como aborda de Oliveira et al. (2007a) tem crescido, e assim, observasse que mais pessoas tem concluído o ensino fundamental. O ensino médio é a última etapa da educação básica, que possui três anos no mínimo de duração. O ensino médio perdeu a obrigatoriedade de habilitar o jovem para o mundo do trabalho, passando a ser optativo e a LDB traz várias novidades para este ensino como: a efetividade dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental; a preparação básica para o trabalho contribuindo com a construção da cidadania do educando; o aprimoramento do educando possibilitando o desenvolvimento de sua autonomia intelectual e do seu pensamento crítico e, assim como, a oportunidade da vivência da teoria e prática em cada disciplina.

É de extrema necessidade que a educação, conforme pontua Freire (1980), cumpra a sua finalidade possibilitando ao homem se desenvolver como sujeito, construí-se como pessoa, para que assim, possa transformar o mundo mantendo com os outros uma relação recíproca, propiciando o fazer cultural e histórico.

Portanto, em conformidade com de Oliveira et al. (2007b) a escola da atualidade necessita articular-se e integrar-se tendo como finalidade a formação do cidadão em sua inteireza, garantindo-lhe um preparo maior e uma qualificação apropriados a essa nova era do mundo globalizado. Assim sendo, o ensino escolar deve contribuir para: formar pessoas dotadas de reflexão e aprendizado permanente; Prover formação global que contribua para uma maior e melhor qualificação profissional; Desenvolver no indivíduo habilidades e conhecimentos para o pleno exercício autônomo, propício de consciência e criticidade, Formando, assim, cidadão que desenvolva postura ética e solidária, que possa contribuir com a transformação da sociedade.

Com o intuito de dar uma resposta à pergunta central que permeia esta investigação, assim como, responder a todos os questionamentos proferidos até o presente momento, esse estudo tem como objetivo geral analisar 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 Médio da Região Norte do Recife e, como objetivos específicos, este estudo abordará:

- Objetivo 1;Averiguar quais os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar;
- Objetivo 2;Avaliar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas de Ensino Médio Integral;
- Objetivo 3;Verificar se as práticas de liderança do gestor escolar tem relação com os resultados das aprendizagens dos estudantes

Ao descrevermos a organização do nosso trabalho, é importante ressaltar que a pesquisa de investigação dar-se-á em duas escolas de Ensino Médio em Jornada Integral, onde serão

analisada a relação da liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagens dos estudantes, estão localizadas na área Norte do Recife- Pernambuco, jurisdicionadas à Gerência Regional Recife Norte.

Estas escolas possuem uma Educação Integral e, tanto o gestor escolar, quanto sua equipe e os professores possuem dedicação exclusiva, além disso, contam com uma carga horária de 9 aulas diárias, 45 h/a mensal, totalizando 2.400 horas anual. São escolas que trabalham o Ser em sua inteireza e, tomam como princípios básicos para o desenvolvimento do educando, os quatro pilares da educação, apresentados no Relatório de Jackes Delors, que será explicitado no decorrer da revisão da literatura.

Tendo em vista que essas escolas são de referência apresentando carga horária, currículo e filosofia pautadas em uma Educação Integral, pensamos que seria oportuno fazermos um estudo para verificar se há relação entre a liderança do gestor escolar e os resultados de aprendizagem dos estudantes.

No que concerne a estrutura da dissertação, iniciaremos abordando a revisão da literatura, nos capítulos I, II e III com o Referencial Teórico que primeiramente discorrerá sobre a Educação integral, visto que as escolas onde realizaremos a investigação estão fundamentada pela Filosofia da Educação Integral e, mesmo pertencendo ao Ensino Médio, possuem seu próprio Currículo, o qual também será abordado juntamente com a carga horária vivenciada por estas instituições. Em seguida, faremos um relato sobre o Sistema de Avaliação Educacional, para que possamos nos situar e tomar ciência de quais padrões de avaliações são adotados para mensurar os resultados de aprendizagem dos estudantes devidamente matriculados nestas unidades escolar. E, logo após, refletiremos sobre o que é liderança, o exercício e os tipos de liderança, mas focaremos principalmente nas lideranças estratégica, visionária e gerencial, uma que pretendemos analisar a liderança vivenciada nas escolas de referências em Jornada Integral e se há relação com os resultados de aprendizagens dos estudantes. Como pilar teórico abordaremos diversos autores da literatura como: Lück (2010), Mandelli e Loriggio (2016), Glenn Rowe (2002) dentro outros.

O capítulo IV versará sobre a metodologia da investigação. O nosso estudo estará alicerçado na pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva, com enfoque misto, transversal e não experimental. Usamos métodos qualitativos, pois iremos investigar utilizando os instrumentos de entrevista, para os gestores das duas escolas que serão investigadas e, por questionário devidamente elaborado e validado, que será aplicado aos professores das mesmas duas escolas.

E, ainda, em continuidade a este capítulo, apresentaremos um relato a cerca dos resultados de aprendizagem que cada escola, que está inserida nesta investigação, já possui, assim como, sobre os resultados obtidos, após a investigação, e à sua devida interpretação. No que se refere aos dados recolhidos por meio do instrumento do questionário, que serão apresentados em gráficos e, ainda apresentaremos a entrevista realizada com os gestores das duas escolas que constam nessa investigação.

1 EDUCAÇÃO INTEGRAL

1.1 Educação

Segundo, (Tonet, 2006, p.15), discorre-se que a educação deve formar o homem integralmente, ou seja, indivíduos com capacidade de pensar, ser lógicos, com autonomia moral, tornando-se cidadãos que possam contribuir para as transformações tanto de cunho social, cultural, quanto científico e tecnológico, visando o bem estar da sociedade, garantindo um mundo de paz, amor, solidariedade e sustentabilidade para uma mais digna e saudável. Assim sendo, a educação é um instrumento imprescindível para a ascensão e transformação dos indivíduos.

Conforme ressalta, Gadotti (2000), Paulo Freire defendia a educação como ato dialógico, mesmo sendo rigorosa, intuitivo, dando asas a imaginação e afetivo. Pois, conforme a teoria de Paulo Freire, o ato do conhecimento e do pensamento está atrelado com a relação dialógico entre os indivíduos, tendo em vista que, o conhecimento precisa de expressão e comunicação, ou seja, o diálogo é fundamental na construção do conhecimento, como também, para a leitura de mundo.

Para Dourado, Oliveira, e Santos (2007), a educação é na essência uma prática vivenciada em diversos espaços e momentos da vida social. Assim sendo, a educação escolar, vista como objeto de políticas públicas, vem cumprindo um papel de destaque, no que se refere aos processos formativos dos diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas.

Já, (Lück, 2009, p.19), enfatiza que a educação é um processo dotado de organização, que possui uma sistemática e uma intencionalidade, sem deixar de ter sua complexidade, seu dinamismo, contribuindo para sua evolução. E, assim, tem colaborado para o desenvolvimento do trabalho, juntamente, com a comunidade escolar, com os pais e as organizações parceiras, a fim de efetivá-lo com a qualidade que a sociedade da tecnológica da informação e do conhecimento tem exigido.

Segundo Moran (2000) é preciso que cada organização busque sua identidade educacional, suas características, assim como, o seu verdadeiro papel para a construção de uma sociedade melhor. Para tanto, se faz necessário a construção de Projetos inovadores que traga mudanças e transformações nas organizações, estimulando a criatividade reestruturando e trabalhando em cima de novos paradigmas para causar a verdadeira transformação na escola e, conseqüentemente, no ensino e aprendizagem.

De acordo com Cury (2007), a educação escolar é um bem considerado público, no tangente à cidadania com seu exercício consciente, uma vez que deve qualificar para o mundo do trabalho com qualidade e, também, por ser obrigatória e gratuita em todas as etapas da educação básica. Este bem público está alicerçado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Nacional de Educação, juntamente com os pareceres e resoluções dos Conselhos de Educação.

Ainda Cury (2007), enfatiza que por se tratar de um direito reconhecido, a educação escolar, preciso cumprir com o que está exposto nas Leis e, garanti-lo no coração de nossas

escolas com qualidade, equidade para todos e, neste contexto a o gestor assume um importante papel para liderar e consolidar o que está proposto, uma vez que não basta apenas o acesso,mas, principalmente garantir a permanência do estudante na escola.

Como aborda (da Costa, 2006, p.22), a escola que trabalha com ações educacionais que visam o empreendedorismo e o protagonismo juvenil contribui para que, “[...]o adolescente construa sua autonomia, através de situações propiciadoras de sua participação criativa, construtiva e solidária na solução de problemas reais, na escola, na comunidade e na vida social mais ampla”.

A Educação Integral pode ser vista como “...um caminho para garantir uma educação pública de qualidade” (Gouveia, 2006, p.84).

Consoante Gadotti (2013), a Educação integral, para Aristóteles, era a educação que abri um leque das potencialidades humana. Já que o ser humano possui múltiplas dimensões que são desenvolvidas durante todo percurso da vida. e, para Paulo Freire, a visão integral de educação dava-se numa visão popular de transformação, interligada à escola cidadã, como à cidade educadora.

Para P. Dutra (2014), o Programa de Educação Integral tem um enfoque essencial “visando à qualidade social para uma educação que esteja além da construção unilateral dos conhecimentos e da aprendizagem”.

A Educação Integral está presente na legislação educacional brasileira e pode ser apreendida em nossa Constituição Federal, nos artigos 205,206 e 227; no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 9089/1990); em nossa Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9394/1996), nos artigos 34 e 87 e em outros dispositivos legais.

A Educação Integral é uma concepção de educação que não podemos confundir com o tempo integral ou jornada integral, uma vez que a Educação Integral se refere a trabalhar o homem em todas as suas quatro dimensões, formando-o integralmente. Já a jornada integral é a ampliação da jornada de estudos dos estudantes, podendo ter modificações ou não no currículo, com acréscimo de disciplinas, conforme nos diz, Gadotti (2013).

Ainda Gadotti (2013), discorre que existem duas dimensões na Educação Integral que são indissolúveis, a dimensão quantitativa que faz menção à mais tempo na escola e em seu entorno e a dimensão qualitativa que se refere à formação integral do ser humano, ou seja formando o cidadão em sua inteireza.

1.2 Fundamentação Teórica da 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).

Entende-se como Educação Integral uma educação que trabalha todas as dimensões do ser humano formando-o na sua integralidade utilizando-se de uma aprendizagem na perspectiva holística Gadotti (2013). Temos assim, uma educação, que além da construção do cognitivo, está alicerçada numa filosofia onde o indivíduo é sujeito da sua história, podendo sonhar, criar e recriar o seu futuro, fortalecendo o seu desenvolvimento pessoal e contribuindo para uma sociedade mais justa e humana.

A essa filosofia agrega-se o planejamento estratégico, empregue ao contexto educacional, conforme nos declara Lima (2009).

De acordo com (da Costa, 2006, p.18) a escola na perspectiva da educação integral precisa “[...] criar espaços para que o educando possa empreender ele próprio a construção do seu ser, ou seja, a realização de suas potencialidades em termos pessoais e sociais”.

Nessa perspectiva, o estudante é autor da sua história e a escola é entendida como centro do processo educacional, porém não como único espaço de aprendizagem, mas sim enquanto espaço educativo, no qual a família e a comunidade são parceiros no processo de ensino-aprendizagem.

Neste contexto, a educação integral tem como pressuposto formar jovens a partir de ações educativas que estejam alicerçadas nos ideais antropológicos (conceito de homem) e epistemológicos (conceito de conhecimento). No que se refere ao ideal antropológico, a escola precisa formar educandos autônomos, solidários e competentes. Em nível epistemológico, as instituições de ensino precisam trabalhar o conhecimento sistematizado, habilidades, valores e atitudes, pois num mundo em constante transformação, onde a globalização e a revolução tecnológica é fato, a educação precisa fornecer ao homem “ a cartografia de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar através dele” (da Costa, 2006, p.22).

O perfil exigido de cada ser humano para lidar com os desafios desse mundo complexo está no domínio da leitura e da escrita, na capacidade de fazer cálculos e de resolver problemas, na capacidade de analisar, sintetizar e interpretar dados, fatos e situações, de compreender e atuar em seu entorno social, receber criticamente os meios de comunicação, localizar, acessar e usar melhor a informação acumulada, planejar, trabalhar e decidir em grupo, em conformidade com da 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, 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.

1.2.1 Os quatro Pilares da Educação: Princípio Educativo

É pertinente abordar os quatro pilares da educação, um a um, pois além de fazer parte dos princípios educativos, como também, tendo em vista a essencialidade deles para o desenvolvimento e a construção do cidadão na sua totalidade. De acordo com Delors e Nanzhao (2000):

1.2.1.1 Aprender a conhecer

Visa o domínio dos instrumentos do conhecimento, podendo considerá-lo como meio ou finalidade da vida humana, contribuindo para aprender o mundo ao qual está inserido. Auxilia no aumento dos saberes, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico, permitindo conviver com a realidade e aumentando o poder discernimento. Desta forma, aprender para conhecer, supõe, aprender a aprender, estimulando a atenção, a memória e o pensamento.

1.2.1.2 Aprender a fazer

Podemos dizer que a aprender a conhecer e aprender a fazer são intrínsecos. Entretanto, a segunda aprendizagem corresponde diretamente com formação profissional do indivíduo, ou seja como locar em práticas todos os conhecimentos aprendidos e, assim, é necessário que as aprendizagens estejam em constantes evolução, uma vez que o desenvolvimento dos serviços determina, a cultivação das qualidades humanas, que correspondem à capacidade de se ter relações interpessoais eficazes.

1.2.1.3 Aprender a conviver ou a viver com outros

Atualmente, aprender a conviver é uma aprendizagem de grande desafios para a educação. Há a necessidade de se trabalhar preventivamente contra a violência. A educação tem a missão de apresentar conhecimentos sobre a diversidade da humanidade e conscientizar as pessoas a respeito das semelhanças e da interdependência entre todos da espécie humana. Assim sendo, Cada vez mais, cresce a necessidade das escolas abrirem e primarem por discussões com diálogo igualitário com uma esculta assertiva, para que se haja respeito mútuo entre todos os autores do contexto escolar, como também, fora dele.

1.2.1.4 Aprender a ser

É uma aprendizagem imprescindível para o desenvolvimento global do ser humano e, a educação é peça fundamental para que este desenvolvimento ocorra. Ao falarmos de desenvolvimento total, referendamos ao espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade. Todo e qualquer ser humano precisa ser trabalhado para que seja capaz de desenvolver pensamentos autônomos e críticos e que aprenda a ter poder de decisão por si mesmo, como também, saber agir nas diferentes circunstâncias da vida. A

educação tem papel primordial na construção e transformação do indivíduo, de forma que eles possam escrever e reescrever a sua história.

Em consonância com P. F. d. V. Dutra (2017), iremos apresentar as Premissas da Educação Integral:

- Educação Interdimensional: trabalha ampliando as ações para ir além do cognitivo, levando em consideração as demais dimensões do indivíduo.
- Atitude Empresarial Socioeducacional: As escolas, no seu interior, vivenciam ações educacionais inovadoras em método, conteúdo e gestão, de forma, que proporcione resultados satisfatório, sempre aprimorando os instrumentos gerenciais de acompanhamento, com o devido monitoramento e avaliação.
- Protagonismo Juvenil: Além de está em consonância com Art. 2º da Lei de Diretrizes e Bases nº9.394/96, onde se estabelece que a educação deve preparar os jovens tanto para exercer a cidadania quanto para a qualificação do trabalho. E, além disso, o Protagonismo é quando os jovens apoiado ou não seus educadores, assumem o papel principal das ações que executam, pois ele é visto como uma fonte de iniciativa, liberdade e compromisso.
- Formação Continuada: Os educadores encontram-se em constante e contínua formação, com a finalidade de uma melhor qualificação profissional.
- Educação Profissional: trata de integrar o Ensino Médio a uma Educação Profissional acessível e de qualidade, visto ser um direito à cidadania, fator indispensável para um trabalho digno e um desenvolvimento com responsabilidade e sustentabilidade.
- Corresponsabilidade: è o trabalho realizado em parceria interna e externa buscando expandir, como também, melhorar a qualidade do ensino ofertado na educação no âmbito estadual.

Em conformidade com Costa (2001) apud (M. Santos & do Socorro Rodrigues, 2015, p.37), a essência da Educação Interdimensional está pautada no conceito de ação educativa, partindo da concepção de que a educação é a comunicação intergeracional atrelada à construção de conhecimentos, valores, crenças, atitudes e habilidades. Neste contexto, a educação é o marco que irá propiciar a comunicação e a relação interpessoal entre os indivíduos, uma vez que, vem fazer sentido para a existência humana.

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. desta forma, 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):

1. Ação Protagonista de Acolhimento aos estudantes;
2. Projeto Bloco dos Estandartes;
3. Projeto Dialogando com os Estudantes;
4. Projeto Semear Sensibilidade, Germinar Consciência: Protagonismo Juvenil práticas e Vivências;
5. Conferência Estadual de Educação Integral e profissional, reunindo o Fórum de Educação Integral e Mostra de Inovações Pedagógicas e o Seminário de Educação Profissional;
6. Acompanhamento Atitudinal;
7. Parceria Gerencial: Um diálogo permanente com os gestores;
8. Programa de Formação Continuada para os Gestores, Educadores de Apoio e Secretários;
9. Formação em TEAR;
10. SEEP em Movimento: Formação do Cais ao Sertão;
11. Monitoramento Pedagógico Bimestral dos resultados internos;
12. Avaliação Institucional/online e Portal Avança Mais PE, onde constam recursos diversos para atender as demandas de escolas públicas comprometidas com a educação, em busca de uma escola de qualidade e com equidade, que se comprometem em realizar ações inovadoras, estimulando a criatividade como estratégias e, ao final, resulta na formação de jovens autônomos, produtivos e solidários. Autônomo, pois deverá ter capacidade para avaliar e decidir, tomando por base seus conhecimentos, crenças, valores e interesse. Produtivo, uma vez que, precisa ter a capacidade de projetar uma visão de futuro referente a si mesmo, desenvolvendo um processo de amadurecimento com poder de decisão sobre o que almeja para sua vida e, Solidário, pois precisa ter iniciativa, ser fonte de solução e comprometimento atrelado a responsabilidade.

Ainda, M. Santos e do Socorro Rodrigues (2015), enfatiza que a Educação Interdimensional tem uma atuação juntos aos estudantes, através das suas práticas, vivências e pela presença educativa, desenvolvendo neles uma construção deliberada e consciente. E, assim, a interdimensionalidade vem com uma perspectiva que prever e requer uma construção complementar, onde a convivência passa a ser de forma solidária e sinérgica, num espaço de onde todos estão envolvidos, estudantes, professores, gestão, familiares e comunidade, contribuindo para uma educação além dos muros da escola. Contudo, neste espaço de construção coletiva e contínua, a educação Interdimensional vem viabilizando para o que o educando não faça apenas o que ele gosta, mas, principalmente, o que ele precisa fazer em detrimento de desenvolver o

seu potencial. Para isso, as atividades educativas precisam estar pautadas em centro de interesses, valorizando o trabalho em grupo e em atividades orientadas para o desenvolvimento de objetivos cognitivos (conhecimentos), afetivos (sentimentos) e pragmáticos (comportamentos).

Além da Educação Interdimensional ser fator imprescindível para a formação do Educando, a Educação Integral conta com o Protagonismo Juvenil que vem se fortalecendo dentro das unidades escolares de tempo integral, 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.

1.3 Educação Integral no Brasil

Segundo Gadotti (2013), a Educação Integral no Brasil foi marcada pelo movimento pioneiro da Escola Nova que tinha a visão que a educação deve ser concebida como um direito de todos. Esse movimento ganhou força após a divulgação dos manifestos dos pioneiros da Educação Nova em 1932, período em que se defendia a universalização da escola pública, laica e gratuita.

Ainda Gadotti (2013) explicita que em 1950, em Salvador na Bahia foi constituída, por Anísio Teixeira, a Escola Parque - uma escola experimental - que atendia crianças das séries iniciais.

Ainda nessa etapa do ensino surgiu uma outra importante experiência, que são os Centros Integrados de Educação Pública (CIEP), conforme nos proferi Cavaliere (2009), nos anos 80 o programa voltado para esses Centros foi destaque no Estado do Rio de Janeiro, com as escolas de tempo integral onde as crianças permaneceriam o dia toda na escola participando de diversas atividades, recebendo todos os cuidados básicos e necessários, como também, uma alimentação adequada. E para ressaltar (Mota, 2006, p.4) “os CIEP foram apresentados como a primeira experiência brasileira da escola pública de tempo integral”

Em consonância com P. Dutra (2014), nesta época, no Brasil, a preocupação da escola era com a integralidade do ser humano, no que que concerne à alimentação, saúde, cultura e lazer, além do desenvolvimento cognitivo competente a cada disciplina. e, endossa que, tam-

bém neste período, foi criado em São Paulo um Programa de Formação Integral da Criança (PROFIC), onde existiam parcerias entre as prefeituras e outras secretarias de estado, com a finalidade de complementar a formação das crianças utilizando-se de outros espaços, além da escola.

Como enfatiza P. Dutra (2014), é através da Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009 foi constituído pelo MEC o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), que integra as ações do Plano de desenvolvimento da Educação (PDE), que tem por finalidade subsidiar a Educação Integral no Ensino Médio.

Ao lançar o ProEMI o MEC constituiu a educação Integral desta etapa do ensino, dando as diretrizes para a implantação de um Ensino Médio com uma carga horária 3.000 horas, onde deu-se um acréscimo no seu ciclo de 600 horas, que foram distribuídas ao longo dos três anos Federal (2009)

O ProEMI foi implementado conforme a adesão dos estados, ficando a Secretaria de Estadual de Educação responsável na escolha das suas escolas. O estado de Pernambuco aderiu ao ProEMI no ano de 2010 implementando-o em 17 escolas, sendo uma de cada Gerência regional de educação. Mas, só foi em 2011 que a Secretaria Estadual de Educação incluiu as Escolas de Referência em Ensino Médio que estão inseridas na Política Pública de Ensino Médio Integral de Pernambuco. Em 2014, além das Escolas de referência em Ensino Médio temos também as Escolas Técnicas Estaduais como participantes do Programa. Assim, atualmente, totalizamos 300 escolas com Ensino Médio Inovador, em Pernambuco, conforme ressalta P. Dutra (2014).

A medida que o tempo foi passando, a Educação Integral no Brasil vem se fortalecendo devido as ações implementadas pelo MEC. Assim, sendo, em 2016 o Ministério da Educação cria o Programa de Fomento à implementação de Escolas de tempo Integral por meio da Portaria nº 1.147/2016, que tem a finalidade de melhorar o Ensino Médio universalizando o acesso e permanência de todos os jovens com idades compreendidas de 15 a 17 anos, nesta etapa da Educação Básica, além de dar todo o apoio aos Sistemas de Ensino para que possam ofertar a educação em tempo integral. Para tanto, se fez necessário que os estados demandados elaborassem o Plano de Diagnóstico e Nivelamento, do Plano de Inclusão da Comunidade, do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Gestão, além de terem que preencher um formulário do Plano de Implementação.

Já em 2017, publicou-se a Portaria nº 727 *"Estabelece novas diretrizes, novos parâmetros e critérios para o Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral - EMTI, em conformidade com a Lei nº 13.415 de 16 de fevereiro de 2017"* e, desta forma deu oportunidade aos estados a fazerem novas adesões e, mais recentemente, em 2018 oportunizou-se uma 3ª adesão ao Programa, por meio da Portaria 1.023 de 04 de outubro de 2018, mas desta vez, fez-se necessário a seleção de novas unidades escolares, como também participarem da avaliação de impacto do Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio de tempo Integral-EMTI Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá (2019).

Agora no ano letivo de 2019 o MEC - Ministério da Educação, através da Portaria nº 649, de 10 de julho de 2018, instaurou o Programa de Apoio ao Novo Ensino Médio que tem a

finalidade de dar suporte às unidades da federação, ajudando-os a elaborar e executar o Plano de Implementação do Novo Ensino Médio, contemplando na Base Nacional Comum Curricular, os diferentes itinerários formativos, como também, garantir a ampliação da carga horária para, pelo menos, 1000 (mil) horas anuais, e que sejam aplicadas em todas as escolas de Ensino Médio do Brasil Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá (2019).

1.4 Educação Integral no Estado de Pernambuco

Segundo P. Dutra (2014), essa Política Pública do Ensino Médio Integral no estado de Pernambuco é pioneira e inovadora que vem com um proposição da melhoria da qualidade social da educação, em que umas das metas é a ampliação da matrícula no Ensino Médio Integral. Além disso, ressalta que essa política pública tanto investe no aumento do tempo pedagógico quanto na valorização da gestão das escolas, do professor, da metodologia, do conteúdo, do currículo e, da alimentação dos estudantes.

No que se concerne a qualidade social, C. R. d. Santos (1999), explicita que a qualidade pautada neste formato não só garante o direito à educação como também, perpassa por toda a formação do indivíduo que vai além da aprendizagem, contribuindo para a construção do cidadão. Desta forma, vem optando por uma condição humanizada e social.

No que se refere à implantação, como as escolas estaduais funcionavam tanto com o Ensino Fundamental anos finais, quanto com o Ensino Médio, em respeito a garantia da continuidade de escolaridade, as turmas de ensino fundamental foram sendo extintas gradativamente até a escola estivesse apenas com estudantes do Ensino e a transformação em Escola de referência dar-se com a implantação a partir apenas do primeiro ano do Ensino Médio, mas paralelamente, a rede estadual encarregou-se de que outras escolas passassem a ofertar apenas o Ensino Fundamental, ainda nos explicita P. Dutra (2014).

Inicialmente, em Pernambuco, a primeira implantação de escolas integrais aconteceu por meio da criação dos Centros de Ensino Experimental. e, o histórico Ginásio da criação desses Centros de Ensino Experimental deu-se a partir de 2004 com o Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano, em 2005 foram criados mais 9 Centros de Ensino Experimental, em 2006 mais 3 Centros de Ensino Experimental e, por fim, em 2007 foram instituídos mais 7 centros de Ensino Experimental. Então, até 2007, o estado de Pernambuco tinha 20 Centros de Ensino Experimental, todos, foram devido as parceria do Governo do Estado de Pernambuco com outras instituições, mas ficava sob a Coordenação do ICE - Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação P. F. d. V. Dutra (2017).

Em 2003, por meio do Decreto nº 25.596/2003 foi instituído o Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano (CEEGP), que teve seu funcionamento a partir do ano de 2004, coma finalidade de promover mudanças significativas tanto nos conteúdos quanto nos métodos e gestão dessa etapa do ensino Magalhães (2008). Diante dessa implantação, a função de gestor escolar que em todas as escolas da rede estadual era exercida por professores efetivos,

passou a ser assumida por cargos comissionados, que não poderia ter vínculo com o estado. P. F. d. V. Dutra (2017)

Ainda Magalhães (2008), salienta, que as definições relativas às localizações e abertura de cada Centro de Ensino Experimental se dava pela Secretaria de Educação de Pernambuco, em conjunto com o ICE, depois de realizarem vários estudos para identificarem se era necessário e conveniente a implantação e, se havia disponibilidade pela Prefeitura para se engajar na participação e colaboração dessa iniciativa, assim, como das comunidades locais.

Em conformidade com P. F. d. V. Dutra (2017), em 2007 foi realizada uma consultoria, a partir dos resultados das avaliações externas, o estado se debruçou sobre o cálculo do quantitativo que seria necessário de Escolas Integrais para atender a demanda de jovens entre 15 a 17 anos no ensino médio de Pernambuco e, assim apresentou uma proposta de reestruturação dessa etapa da educação básica, propondo, também, uma Política Pública que pudesse mudar as estruturas organizacionais da Secretaria de Educação de Pernambuco.

Ainda, P. F. d. V. Dutra (2017) discorre que o estudo realizado pelo estado teve a conclusão que se tivesse 160 escolas integrais, que tivesse capacidade para atender mil estudantes cada uma delas, localizadas em todas as regiões do estado, metade da demanda de matrícula seria atendida, compreendendo um atendimento a 320 mil jovens. Diante desses dados o governo estadual inovou e assumiu o desafio de transformar o Projeto Experimental em uma Política Pública Estadual e, estabeleceu como meta, instituição progressiva de escolas integrais, ano após ano, até alcançar o quantitativo almejado de 160 unidades de escolas integrais funcionando no ano de 2010.

E, assim, em 2008 foi o ano do marco legal da Política Pública de Educação Integral no estado, onde transformou a iniciativa que era experimental em Política Pública para o ensino médio, por meio da LEI COMPLEMENTAR nº 125/2008 Pernambuco (2008).

Conforme P. Dutra (2014), A rede estadual de ensino de Pernambuco teve que se reestruturar tanto no funcionamento quanto na organização, devido a atribuições de algumas características específicas às Escolas de Referência em Ensino Médio em Jornada Integral ou Semi-Integral, tendo em vista, que essas escolas possuem peculiaridades, no que se refere a forma de implantação, duração da jornada escolar, carga horária curricular anual do Ensino Médio Integral; como também, as condições de infraestrutura, a composição da equipe gestora, carga horária de trabalho de professores e suas principais atribuições, salário, processo de ingresso do professor no quadro docente dessas escolas.

Em conformidade com a meta do governo, a partir de 2010 foram constituídas, no estado de Pernambuco 160 Escolas de Referência em Ensino Médio. Mas, em 2011 já tinham 103 escolas e 2014 esse quantitativo ampliou-se para 300 Escolas, sendo que as últimas tiveram sua autorização por meio do Decreto nº 39.039 de 04 de janeiro de 2013, Pernambuco (2013). e, atualmente, em 2019, a Educação em tempo Integral em Pernambuco conta com 187 Escolas de Ensino Médio em tempo Integral P. F. d. V. Dutra (2017)

1.5 O Currículo Escolar da Educação Integral

A partir da LDB 1961, constituída pelo grupo de defensores da escola pública e laica, sem ensino religioso, como também, da destinação de verbas públicas apenas para as escolas públicas, do qual Anísio Teixeira fazia parte, o Currículo saiu da padronização, pois todas as escolas do País estudavam as mesmas disciplinas, tendo-se uma abertura para uma variação de disciplina, conforme escolha das Instituições, no que se refere as disciplinas optativas. Já o Currículo referente a 3ª série colegial, começou a ser diversificado em detrimento ao preparo dos alunos para os cursos superiores. Constituindo assim, um avanço importante na educação pública, uma vez que se abriu possibilidades de flexibilização ao currículo, de forma que tanto o estado quanto os estabelecimentos poderiam incluir disciplinas próprias que correspondessem a cada regionalidade dos alunos Pilleti e Pilleti (2012)

O currículo escolar no processo de aprendizagem, tem se apresentado como o terceiro fator importante. Há Três importantes aspectos do currículo que precisam ser inseridos aos alunos: a estrutura, o conteúdo e metodologia da disciplina e o apelo à imaginação. No que concerne à estrutura da disciplina, é fundamental que este currículo seja apresentado ao aluno, levando em consideração todas as diferenças e peculiaridades das áreas do conhecimento, como também, o objetivo do será estudado em sala de aula. Portanto, é imprescindível a organização, estruturação, contextualização, viabilizando a interdisciplinariedade dos conteúdos. Assim sendo, o aluno desenvolverá aptidão para analisar, avaliar, indagar e resolver problemas com mais facilidade de Souza Fleith (2001).

De acordo com Silva (2007), Ao nos referirmos ao currículo, estamos dizendo que é “uma questão de saber, identidade e poder”. Para tanto, a importância de não se ter uma visão simplista, de apenas conteúdos e técnicas a serem abordadas. Assim sendo, é através do currículo que na relação entre o controle e poder, conforme nos ressalta Lima (2006 p.39), que se “constrói um modelo de identidade padrão para homens e mulheres”.

Para de Brito Pacheco (2001), o currículo é uma prática pedagógica resultante da interação e confluência de diversas estruturas e, além disso, ver o currículo como um projeto, no qual todo processo de construção se dar a partir das interações, que difundem unidade, continuidade e interdependência entre o que se decide e o que se realiza. Desta forma, o currículo para ter qualidade precisa está atrelado ao que se concerne as diferenças sociais; para que ele seja verdadeiramente eficiente se faz necessário ser flexível ao ponto de atender as peculiaridades de cada região com o intuito de trabalhar o educando em todas as suas dimensões.

já para Roldão (1995), a gestão curricular propicia o envolvimento do conjunto de processos, que por meio dos quais se tomam as decisões necessárias para a implementação e aplicabilidade deste currículo no âmbito escolar. Assim, o currículo é a chave mestre que abre possibilidades de novos horizontes diminuindo a desigualdade social.

Segundo Coll (2003), podemos entender o currículo como o projeto que norteia tanto as atividades educativas quanto o professor que irá executá-las, definindo suas intenções e orientando as ações que deverão ser realizadas.

O currículo é enaltecido por Morgado e Pacheco (2011), no que concerne às práticas colaborativas que proporcionem aprendizagens ricas e significativas que contribuem para o desenvolvimento do estudante, mas deixa um alerta para que o currículo não fique demasiadamente centralizado e sem flexibilidade, uma vez que acarretar dificuldades no momento da execução pelo professor.

A nova matriz implantada por meio da instrução normativa nº 01 de 28 de fevereiro de 2012 (SEE- Pernambuco 2012) determinou a ampliação da carga horária mínima obrigatória dessa etapa de ensino que é de 2.400 para 4.500 horas em detrimento ao atendimento das escolas de jornada integral. Desta forma, levou-se a reestruturação da carga horária curricular para atender aos estudantes de diversos perfis, levando em consideração o tempo de duração da jornada escolar, como também, as características do público do Ensino Médio. Além disso, a matriz curricular dessas escolas de referencia está voltada Dutra.

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 trabalho o educando em sua inteireza.

As Novas Matrizes Curriculares das Escolas de Referência em Ensino Médio foram publicadas no Diário Oficial do Estado de Pernambuco em 30 de janeiro de 2018. Em consonância com Federal (2017) Lei Nº 13.415 de 2017, que trata do novo Ensino Médio, as Matrizes Curriculares demonstram o protagonismo de Pernambuco atuando na vanguarda da Educação Pública, como Estado pioneiro na execução das mudanças propostas em âmbito nacional. Elas vêm para fortalecer e consolidar a Educação Integral e Profissional e representam mais uma ação da Secretaria Executiva de Educação Profissional – SEEP, em articulação com a Secretaria Executiva de Planejamento e Coordenação – SECO, Secretaria Executiva de Gestão da Rede – SEGE e Gerências Regionais de Educação – GRE, para marcar os 10 anos como Política Pública de Estado, assegurando o direito à Educação pública de qualidade para todos os jovens pernambucanos.

Fonte:

Desta forma, a Matriz Curricular das Escolas de Educação Integral encontra-se com Base Legal na Lei Federal nº 9394/96; Lei Federal nº 13.415/2017; Parecer CNE/CCEB nº 5/2011; Parecer CNE / CEB nº 7/ 2010; Resolução CNE/CEB nº2 / 2012 e Resolução CNE/CEB nº 4 /2010 e, no que se refere às Áreas do Conhecimento está estruturado em três partes: Base Nacional Comum, a parte diversificada e as atividades complementares.

A Base Nacional Comum vem contemplando suas quatro áreas específicas como: Língua e suas Tecnologias, Matemática e suas Tecnologias, Ciências da Natureza e suas Tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Já a Parte Diversificada corresponde a Língua Estrangeira - Inglês, Projeto de Vida e Empreendedorismo, Química Experimental, Física Experimental e Biologia Experimental e, nas Atividades complementares estão inseridas as Eletivas e os Estudos Dirigidos

Quadro 1 – Matriz Curricular do Ensino Médio Integral.

BASE LEGAL	ÁREAS DO CONHECIMENTO		COMPONENTES CURRICULARES	ANOS			CH	
				1º	2º	3º		
LEI FEDERAL Nº 9394/96; LEI FEDERAL Nº 13.415/2017; RESOLUÇÃO CNE/CEB Nº 4/2010; RESOLUÇÃO CNE/CEB Nº 2/2012; RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2/2017; PARECER CNE/CEB Nº 7/2010; PARECER CNE/CEB Nº 5/2011; PARECER CNE/CP Nº 15/2017.	BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR	LINGUAGENS E SUAS TECNOLOGIAS	LÍNGUA PORTUGUESA	6	6	6	720	
			EDUCAÇÃO FÍSICA	2	2	2	240	
			ARTE	2	1	1	160	
		MATEMÁTICA E SUAS TECNOLOGIAS	MATEMÁTICA ¹	6	6	6	720	
		CIÊNCIAS DA NATUREZA E SUAS TECNOLOGIAS	QUÍMICA	3	3	3	360	
			FÍSICA	3	4	4	440	
			BIOLOGIA	3	3	3	360	
		CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS	HISTÓRIA	2	2	2	240	
			GEOGRAFIA	2	2	2	240	
			FILOSOFIA	1	1	1	120	
	SOCIOLOGIA		1	1	1	120		
	SUBTOTAL				31	31	31	3.720
	PARTE DIVERSIFICADA	LÍNGUA ESTRANGEIRA	2	2	2	240		
		PROJETO DE VIDA E EMPREENDEDORISMO	2	2	2	240		
		QUÍMICA EXPERIMENTAL	1	1	1	120		
		FÍSICA EXPERIMENTAL	1	1	1	120		
		BIOLOGIA EXPERIMENTAL	1	1	1	120		
	SUBTOTAL				7	7	7	840
	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	ELETIVAS*	2	2	2	240		
		ESTUDO DIRIGIDO **	5	5	5	600		
SUBTOTAL				7	7	7	840	
TOTAL DA CARGA HORÁRIA				45	45	45	5.400	

OBS: ¹ Da carga horária semanal desse componente curricular 1 hora aula será destinada à realização de experimentos.

² Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio será tratada transversal e integradamente, permeando todo o currículo, no âmbito de todos os componentes curriculares, a educação em direitos humanos (Decreto nº7037/2009: Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH 3 e Resolução CNE/CP nº 1/2012).

* Com base no Art. 17 da Resolução CNE/CEB nº 4/2010, as **Eletivas** se configuram como um espaço de flexibilização curricular e prática da interdisciplinaridade, assim deverão ser propostas pelos docentes considerando os temas de interesse dos estudantes.

** As aulas de **Estudo Dirigido** serão destinadas à realização de atividades, sob orientação de um (a) professor (a) de qualquer componente curricular. Poderá fazer parte da pauta dessas aulas: trabalhos em equipe, tertúlias literárias, produção de textos, confecção de experimentos, grupos interativos, monitoria em sala de aula, entre outras.

Ressaltamos que ao término dessa Matriz Curricular encontra-se explicações para torná-la exequível e eficaz, as quais pontuaremos a seguir (DOE 2018):

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, será tratada transversal e integradamente, permeando todo o currículo, no âmbito de todos os componentes curriculares, a educação em direitos humanos (Decreto nº7037/2009: Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH 3 e Resolução CNE/CP nº 1/2012).

Com base no Art. 17 da Resolução CNE/CEB nº 4/2010, as eletivas se configuram como um espaço de flexibilização curricular e prática da interdisciplinaridade, assim deverão ser propostas pelos docentes considerando os temas de interesse dos estudantes.

A oferta da Língua Estrangeira – Espanhol se dará no formato de eletiva nas escolas que tenham professores com habilitação específica.

As aulas de Estudo Dirigido serão destinadas à realização de atividades, sob orientação de um (a) professor (a) de qualquer componente curricular. Poderá fazer parte da pauta dessas aulas: trabalhos em equipe, tertúlias literárias, produção de textos, confecção de experimentos,

grupos interativos, monitoria em sala de aula, entre outras.

Contudo, 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 referência está voltada para o ensino propedêutico (formação holística) integral.

2 GESTÃO ESCOLAR

2.1 O que é Gestão Escolar?

Segundo, Vicente (2004) apud Freitas (2011), a gestão está centrada em uma atividade que tem a finalidade de contribuir para os objetivos e estratégias, que é vivenciada mundialmente, sendo que cada gestor é único e possui estilo próprio para liderar equipes e pessoas.

Para Lück (2010), é por meio da gestão que se estabelece unidade, direcionamento, determinação, consolidação, de forma que seja coerente com a ação educacional, fundamentada no paradigma ideário e nas estratégias desenvolvidas para este fim. Visto que a gestão escolar é a área que dar estruturação as ações, determinando assim, a dinâmica e da qualidade do ensino e aprendizagem.

Gestão é um termo originado do Latim e, tem como significado levar sobre si, carregar, exercer, executar e gerar. Além disso, o termo gestão possui sua raiz epistemológica em ger que tem como significado fazer, brotar, germinar e fazer nascer Cury (2007).

E, portanto, é essencial que o gestor escolar priorize todas as suas ações e, as concentrem por meio do planejamento estratégico, visto que, o ato de planejar se configura como uma ação de muita eficácia que norteará todo o trabalho da gestão. Tendo em vista, que (Lück, 2009, p.37), orienta que ao se planejar, não deve se considerar de forma isolada cada ação e os aspectos que por ela foram estabelecidos, mas, sim:

1. "Pensar analítica e objetivamente sobre a realidade e sobre as estratégias que possam promover a sua transformação.
2. Refletir criticamente sobre a realidade educacional e tomar decisões a respeito de ações necessárias.
3. Desenvolver uma compreensão clara sobre o trabalho educacional e seu direcionamento.
4. Definir compromisso de trabalho com a promoção de mudança e melhoria.
5. Explicitar tanto quanto possível os elementos necessários para fundamentar,organizar, subsidiar e orientar as ações educacionais"(Lück, 2009, p.37).

O termo gestão para Freitas (2011), está vinculado ao que se refere as competências técnicas, a racionalização e ao operacional pautado em metas, para executar os objetivos já definidos.

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 incremente la descentralización de los procesos de deción 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. Desta forma, se faz necessário um bom atendimento tanto a população, garantindo o respeito, levando em consideração toda e qualquer diferença, que o educando, por ventura, apresentar, assim como, viabilizar o acesso ao conhecimento, promovendo as práticas educativas participativas, dando condição para que o aluno possa superar suas dificuldades e desafios, tornando-se um cidadão produtivo, que atua e transformação a sociedade na qual está inserido.

Ainda, para (Lück, 2009, p.24), podemos dizer que a gestão escolar é uma dimensão de suma importância da educação, visto que, através dela podemos observar a escola, como também, os problemas educacionais lá vigentes, e, que procura buscar por meio de um olhar estratégico com ações que estejam interligadas, e, que agir enquanto rede para dirimir esses problemas. Levando em conta, que ela é um enfoque de atuação, que tem como fim, a aprendizagem efetiva e significativa dos educandos, de forma, que desenvolva sua criatividade e as competências que a sociedade exige em nossa atualidade.

O gestor escolar é o profissional a quem é deliberada a tarefa de liderar e organizar 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, conforme nos relata, Lück (2009).

Ainda Lück (2009), ser um bom gestor, se faz necessário, também, que ele tenha conhecimento dos desafios que a sociedade vem apresentando, tanto para as organizações quanto para os cidadãos, os quais são:

- Qual o sentido da educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes e objetivos propostos pela teoria educacional e pela legislação?
- Qual o sentido e os objetivos da educação na sociedade atual?
- Como se organiza o processo educacional nos diferentes níveis e modalidades de ensino para atender as novas demandas?
- Qual o papel da escola e de seus profissionais segundo as proposições legais e as demandas sociais?
- Que princípios e diretrizes constituem uma escola efetiva?
- Quem são os alunos a quem a escola deve atender? Quais suas necessidades? Suas características pessoais e orientações para a vida?
- Quais suas necessidades educacionais e humanas, em relação ao seu estágio de desenvolvimento e seus desafios sociais?

- Em que condições aprendem melhor?
- Como se pode organizar a escola para oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem efetiva?

De acordo com (Antunes, 2019, p. 13), o Governo de Pernambuco instituiu o programa "Todos por Pernambuco", em maio de 2008, pois tinha o entendimento que em uma gestão democrática, a peça principal entre o poder público e a sociedade é o diálogo transparente. E, a partir daí, no início de cada mandato haviam a realização de Seminários regionais, intitulados "Todos por Pernambuco", onde o, então, Governador desta época - Eduardo Campos - , juntamente com sua equipe técnica, participou destes Seminários em todas as regiões do Estado, com o intuito de escutar todas as demandas da sociedade em todas as áreas, inclusive, a área da Educação. Desta forma, em 2011, diante das demandas que apareceram ao longo dos seminários e das necessidades detectadas pelo Governo na área da educação foi criado o PPE - Pacto pela Educação.

O PPE (Pacto pela Educação) é uma política que tem seu foco principal na melhoria da qualidade da educação, de forma que essa educação seja para todos e com equidade, onde estariam inseridas todas as escolas pertencentes ao Estado, desde o Ensino Fundamental até o Ensino Médio, estendendo também às escolas de Ensino Médio com Jornada Integral, através do acompanhamento sistemático dos seus resultados, com realizações de reuniões sistemáticas atendendo três níveis: estratégico, tático e operacional (Antunes, 2019, p. 13-14).

Ainda, Antunes (2019), no que se refere a metodologia de trabalho desenvolvida pelo PPE, pelo fato de ser uma política de gestão de resultados, utilizasse 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. Para tanto, apresenta-se como principais indicadores do PPE: 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.

Esse processo de resultados está envolvido diretamente com a gestão pedagógica, que compreende uma das dimensões da gestão escolar. E, ao nos referirmos as dimensões da gestão, Lück (2009), nos discorre sobre as dimensões de implementações, nas quais, estão ressaltadas as competências de implementação, onde estão envolvidas a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica. a gestão administrativa, a gestão da cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar, tem por finalidade maior a ascensão da aprendizagem e formação dos estudantes para que possam construir uma sociedade mais digna e justa.

2.2 Sistema de Avaliação Educacional

A implantação do sistema de avaliação em larga escala, conforme relata Sousa e Arcas (2010), configurou-se um marco no âmbito nacional na década de 90 e no início do século XXI,

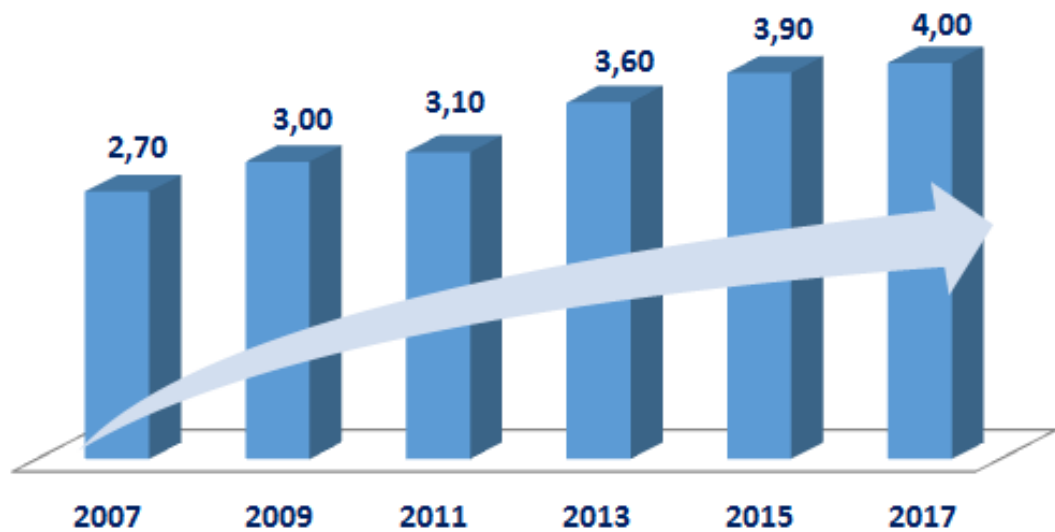


Figura 1 – Evolução do IDEB do Estado de Pernambuco entre 2007 a 2017.

por iniciativa do Ministério da Educação (MEC). O planejamento desse movimento ocorreu em meados dos anos 80, consolidando-se a partir da constituição e inserção do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) pelo Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais-Anísio Teixeira-Inep/MEC.

Segundo Bonamino e Franco (2013), a origem do SAEB está atrelada as demandas do Banco Mundial visto a necessidade do desenvolvimento de um sistema de avaliação do impacto do Projeto Nordeste voltado para a educação, conforme IV acordo firmado entre o MEC e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). Como o MEC tinha o anseio de implementar um sistema mais amplo de avaliação, juntamente com essa demanda, instituiu o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) que tem como finalidade averiguar o desempenho e aprendizagem dos estudos. Inicialmente, em 1988, o SAEB foi aplicado nos estados do Paraná e Rio Grande do Norte, como projeto piloto para averiguação dos instrumentos e possíveis ajustes ao sistema.

Nos últimos anos, as avaliações externas, que também são denominadas de avaliações em larga escala, passaram a ser imprescindíveis nas ações e práticas da gestão educacional no Brasil. Os diversos atores envolvidos na educação, constantemente, observam que os resultados das avaliações, tornaram-se uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento qualitativo da educação no país.

Nessas avaliações são realizados testes de Língua Portuguesa e Matemática avaliando estudantes do 3º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio. Além disso, essa avaliação norteia a equipe gestora, propiciando a elaboração das intervenções necessárias para a melhoria no desempenho e aprendizagem dos estudantes. Permite refletirem sobre as práticas pedagógicas que estão sendo desenvolvidas no âmbito escolar, priorizando as que

dão êxitos.

Conforme Pestana (2007), um dos objetivos do SAEB, particularmente no quarto ciclo em meados do ano de 1997, é “Gerar e organizar informações sobre a qualidade, a equidade e a eficiência da educação nacional, de forma a permitir o monitoramento das políticas brasileiras”.

O SAEB apesar de realizar um relatório bem detalhado de suas avaliações, onde apresenta a metodologia adotada, a forma como os resultados foram submetidos, como também, demonstra os dados de forma riquíssima propiciando informações sobre os diferentes desempenho, ainda não consegue garantir que esses resultados cheguem diretamente para as famílias Bonamino e Franco (2013).

Para de Góes Brennand e de Oliveira Pimentel (2018), a avaliação institucional se constituiu a partir de uma prática viável que caracteriza-se por um processo contínuo de construção e reconstrução que precisa ser discutido e rediscutido com a comunidade escolar, para que possa compreender a sua finalidade e sua importância no que tange ao desenvolvimento e crescimento tanto do educando quanto da Instituição escolar. Pois, avaliando conseguimos detectar os possíveis erros de aprendizagem, para em seguida elaborar, em conjunto, um projeto de intervenção para a melhoria dos resultados de aprendizagem.

Desta forma, em 2007 foi criado IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, pelo Inep, representando a iniciativa pioneira de reunir, em apenas um indicador, dois conceitos essenciais para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenhos avaliações. Neste contexto, ele vai agregando na área pedagógica dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a viabilidade de se ter resultados sintéticos, de fácil assimilação, proporcionando o traçamento de metas, no que se refere a qualidade educacional para os sistemas. O cálculo do indicador se dar utilizando os dados sobre aprovação escolar, extraídos do Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb - refere-se as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil - no que concerne ao Municípios, (Inep/MEC apud (Antunes, 2019, p. 24).

Ainda de Góes Brennand e de Oliveira Pimentel (2018), ressalta que em Pernambuco a avaliação Institucional contribui para o desenvolvimento da Educação Básica, mas, precisamente, para a educação do Ensino Médio, tendo em vista que é a última etapa dessa educação, contribuindo diretamente para construção e formação do cidadão e que tem como finalidade o alcance da qualidade da educação, primando por uma gestão escolar atuante e que trabalhe com eficiência e eficácia para o êxito dessa ação.

O Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), desde a sua constituição em 2008, tem a finalidade de contribuir efetivamente para o desenvolvimento e melhoria da educação oferecida pelo estado aos educandos, primando por um ensino de qualidade (Pernambuco, 2014).

Desta forma, em Pernambuco, O IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco, tem uma metodologia similar a do IDEB e, o seu cálculo é realizado por uma instituição externa, contratada para esta finalidade, mediante os dados sobre aprovação escolar, também retirados por meio do Censo Escolar, e médias apresentadas pelo desempenho nas

avaliações do SAEPE. Portanto, o IDEPE se constitui de um indicador de qualidade da educação pública estadual, das GREs e de cada escola a cada ano. E, além disso, a partir do IDEPE gerou-se o BDE (Bônus de Desempenho Educacional que foi instituído e regulamentado pelas leis 13.486 de 01 de julho de 2008, 13.696 de 18 de dezembro de 2008 e o decreto nº 32.300, de 08 de setembro de 2008. O BDE configura uma premiação por resultados, com a finalidade de beneficiar os servidores lotados e em exercício nas unidades da rede pública estadual de ensino, baseado em metas objetivas a serem alcançadas pela escola CAEd/UFJF apud (Antunes, 2019, p. 25).

Um dos principais objetivos do SAEPE é associar os resultados da avaliação às políticas de incentivo com a intenção de reduzir as desigualdades e elevar o grau de eficácia da escola. Por isso é possível utilizar essa avaliação externa para monitorar o desempenho dos educandos elaborando um projeto de intervenção com o objetivo de melhorar a proficiência da escola (Pernambuco, 2014).

2.3 Competências da Gestão Escolar

Quadro 2 – Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar.

Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar
<p>O DIRETOR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. 2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos. 3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. 4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município. 5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos. 6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível. 7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. 8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

A gestão escolar, além de mobilizar e coordenar o talento humano, pressupõe, conforme enfatiza Lück (2010), o trabalho com diversas dimensões como: gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados entre outras.

Quadro 3 – Distinção entre Enfoque Administrativo e Enfoque de Gestão

ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE DE GESTÃO
Da ótica fragmentada para ótica globalizadora.	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. “Pense grande e aja pequeno”. (Amir Klink).
Da hierarquização e burocracia para a coordenação.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
Da ação individual para a coletiva.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Fonte: (Lück, 2009)

Em conformidade com (Lück, 2009, p.12), defini-se competência no momento que a sua finalidade estabelece parâmetros para orientar o exercício desenvolvido neste trabalho, como também, para a formação e preparação para a vivência desse exercício. Podemos conceituar também como um sistema que avalia este trabalho que está sendo vivenciado, podendo promover o desenvolvimento da organização como um todo e contribuindo, desta forma, para alavancar os resultados.

Ainda, (Lück, 2009, p.18), nos diz que diariamente o gestor escolar trabalha para desenvolver as competências de todos os envolvidos no contexto escolar, proporcionando-lhes formações que contribuam com o exercício de suas funções, para que, tanto o papel educacional quanto o papel social sejam cumpridos dentro da vivência escolar.

Conforme Barroso e Fuentes (2005), O trabalho desenvolvido pelo gestor no âmbito escolar, com essas diversas dimensões acaba gerando situações conflitantes e para minimizar estes conflitos é necessário que ele, o gestor, comece a desenvolver estratégias diferentes com grande impactos no seu estilo de liderança e processos de gestão.

A gestão escolar pressupõe o trabalho coletivo realizado de forma participativa, ou seja, é um trabalho de tomadas de decisões, onde todos deverão participar na elaboração dos planos de ação, nas resoluções dos problemas, como também, no monitoramento e acompanhamento das ações com metas previstas para alcançar o resultado almejado Lück (2017).

3 LIDERANÇA

Segundo (Sanches, 1998, p. 48 apud Silva (2007), a liderança é exercida no momento em que se realiza intervenções, as quais, envolvem dimensões consideradas fundamentais para o dia-a-dia das instituições: a forma como acontece os processos nas tomadas de decisões, como se gerem os conflitos organizacionais, a qualidade dessas realizações, o modo como se lida com o impacto que resulta das turbulências, que ocorrem nos ambientes institucionais e como se dá a relação entre a escola e a comunidade envolvida.

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)

Segundo 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.

A liderança é um tema bastante abrangente, frequente, de muita importância e traz grandes desafios envolvendo diversas variáveis, as quais podemos citar as características referentes ao líderes e liderados, as inter-relações e o anseio constante de alcançar resultados atrelados às necessidades do seu exercício. Arruda, Chrisóstomo, e Rios (2010)

Ao longo dos anos a temática sobre liderança vem tomando ampla proporção nas discussões, tendo em vista que diante desta modernidade proativa e imediatista, a liderança que é a junção de fatores demonstrados por uma pessoa que inspira outras a trabalharem coletivamente para alcançarem objetivos e metas Luck, Freitas, GIRLING, e KEITH (2001), precisa estar presente na vivência dos gestores em gerais.

Para (Lorenzo Delgado, 2005) apud (Silva, 2007, p.1-2), a liderança, é um tema atual e que está na moda. sendo também, um excelente campo de investigação, gerando diversas e importantes reflexões e discussões tanto na área da administração quanto na gestão escolar, conforme ressalta Silva (2007).

Historicamente, os estudos acerca de liderança vem sendo desenvolvidos com foco na administração. Entretanto, recentemente, observamos que este foco em liderança tomou outra proporção, conforme Lück (2014), que aborda que este constructo ganhou força no contexto de um ideário de instituição, que começa a ter como foco o desenvolvimento humano social e a aprendizagem.

E, Maxwell (2014) endossa dizendo que para se ter Liderança é preciso muito esforço por parte de quem gostaria de desenvolvê-la, visto que, passará por toda uma complexidade.

(Maxwell, 2014, p.13), continua, ainda, enfatizando que Liderança é:

- a disposição de assumir risco;
- o desejo apaixonado de fazer a diferença;
- se sentir incomodado com a realidade;

- assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- a disposição de se destacar no meio da multidão;

Lück (2010), também enfatiza que liderança é uma conjunto de atitudes , ações e comportamentos desenvolvidos por uma pessoa, para influenciar a prática de ações de alguém, com a finalidade de atender os objetivos de uma organização. pois, é trabalhando as habilidades e competências do indivíduo, transmitindo-lhe total confiança, contribuindo para o seu crescimento e amadurecimento profissional e, conseqüentemente, contribuíra para os bons resultados da organização.

Conforme Khoury (2018), estamos liderando no momento em exercemos influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo nossa própria vida ou inspirando diferentes pessoas a caminharem para o mesmo norte. E, ainda, ressalta que a habilidade de liderança pode ser desenvolvida e está atrelada às ações práticas e objetivas.

E, ainda, 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.

Quadro 4 – O que é Liderança?

Liderança NÃO É	Liderança É
Mágica ou Mistério	Habilidade Humana e Gerencial
Propriedade de Pessoas Eminentes	Alcançável por Pessoas Comuns
Fruto de Qualidades Especiais Inatas	Produto de Habilidades e Conhecimentos
Panaceia para a Solução de Todos os Problemas	Aprendidos
Uso do Poder Pessoal para Garantir Seguidores ou Propósitos Pessoais	Forma de Comunicação e Articulação de uma Missão e de Futuros Alternativos
	Uso do Poder Existente para Garantir o Alcance de Propósitos Comuns

Fonte: (Lück, 2010)

Quando falamos em liderança estamos nos reportando à inspiração, motivação, esculta qualificada e o foco está principalmente no ser humano. Para Whitmore (2012), os líderes do futuro precisam liderar com um estilo de coaching, pois no momento que ajudamos os outros a buscarem o seu próprio desenvolvimento, sua consciência, sua responsabilidade, estamos trabalhando sua autoconfiança e firmando a sua capacidade de liderança, ajudando-os a refletir e agir com a assertividade.

Assim, ainda ressalta Whitmore (2012) que o Coaching:

- Ajuda o desbloqueio do potencial das pessoas aumentando seu próprio desempenho, desenvolvendo o que há de melhor no ser humano;
- Exige mais altas qualidades de que o gerente dispõem: empatia, integridade e desprendimento e, disposição suficiente para querer inovar utilizando um método fundamentalmente diferente com sua equipe.
- Reconhece que o que atrapalha o desenvolvimento da pessoa está alicerçado nos obstáculos internos, pois na maioria das vezes, o ser humano acha que não é capaz;
- Concentra-se no que é possível para o futuro e não nos erros passados e procura trabalhar o melhor de cada pessoa, não dando-lhe a resposta, mas dando um norte para que a própria pessoa descubra seus potenciais e coloque-os em prática.

Em conformidade com Carlos Renck (2002) citado por Delgado Torres e Delgado Torres (2003), existem três formas de desenvolver a liderança: "La primera es conocer-se, la segunda, es desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía y, la tercera, saber comunicar". Desta forma, é fundamental que o líder trabalhe seu autoconhecimento, pois conhecendo a si mesmo e, saberá lidar com situações adversas, desenvolvendo também o autocontrole e a forma de como trabalhar com outro usando de empatia e valorizando o diálogo.

Além disso, ao que concerne aos propósitos da liderança, Silva (2007), ressalta que a liderança precisa está ancorada em valores pessoais e profissionais assumidos de forma clara. E, desta forma:

- As escolas, certamente, estarão comprometidas com a aprendizagem e todos os seus estudantes estão ali para aprender.
- Todas as pessoas da comunidade escolar, uma a uma, é valorizada como ser humano.
- A escola estará sempre pronta para atender e servir tanto aos estudantes quanto à comunidade local.
- A aprendizagem estará atrelada ao desenvolvimento geral da pessoa, ocorrendo tanto dentro das aulas como em aulas. extraclasse.
- A toda e qualquer pessoa envolvida nesta vivência, progredirá confiantemente, estará estimulada e sentir-se-à reconhecida em tudo que fizer.

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)

3.1 Tipos de Liderança

- **Liderança Gerencial:**

Liderança Gerencial é aquela em que os líderes são conservadores, que adotam atitudes passivas no que se referem às metas. Para esses líderes metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos. Além disso, acreditam que as metas são baseadas no passado Glenn Rowe (2002)

Para Picchiai (2010), os gestores estão constantemente liderando pessoas e tomam diversas decisões, onde estes configuram seus papéis fundamentais que acabam tendo desdobramento em competências gerenciais. Assim, pode-se dizer que os gestores que transformam conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados é um gestor gerencial, que contribui, ainda, para agregar valores tanto à organização quanto ao cidadão Glenn Rowe (2002)

- **Liderança Estratégica:**

Liderança Estratégica é aquela em que os líderes formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo, a fim de garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo Glenn Rowe (2002).

Ireland e Hitt (1999) apud Glenn Rowe (2002), definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.” e, por isso, a necessidade da eficiência da liderança estratégica.

Segundo Motta (1997) para vivenciar a essência da liderança é necessário que se tenha domínio do contexto, quando se refere a análise estratégica do ambiente, a previsão de futuro e formulação da visão. E, é preciso também, ter comunicação assertiva, conhecimento de si, capacidade de socialização e ser autêntico.

- **Liderança Visionária:**

Liderança Visionária é aquela em que os líderes são mais proativos, trabalham moldando ideias e não se opõem a elas. Dar toda a direção que a instituição precisa ter. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, ser desejável e necessário para o desenvolvimento e crescimento. Esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos Glenn Rowe (2002).

Para Nanus (2000), na liderança visionária os líderes têm o controle, permitindo que as coisas aconteçam e, tornam sonhos realidades. Conduz os liderados, de forma, que eles trabalhem espontaneamente, de forma, que aumenta o crescimento, a potencialidade e a excelência da organização.

A liderança visionária é do tipo venha comigo, porque mobiliza as pessoas em direção a um determinado objetivo, mas, muitas não se especifica em como alcançá-lo. O líder que vivencia o estilo visionário dá o exemplo para que a equipe trabalhe pelo exemplo que ele, o líder, sempre dar e sempre, trabalha com transparência compartilhando informações e, assim, exerce um impacto positivo sobre a organização Khoury (2018).

Quadro 5 – Líder estratégico, visionário e gerencial.

LÍDERES GERENCIAIS	LÍDERES ESTRATÉGICOS	LÍDERES VISIONÁRIOS
São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado.	Combinam, em sinergia, liderança, gerencial e visionária.	São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário.
Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias. Estão menos propensos a tomar decisões baseadas em valores. Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade.	Enfatizam o comportamento, ético e decisões baseadas em valores.	Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco. São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores. Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.

<p>Relacionam-se com pessoas segundo as suas funções no processo de tomada de decisões.</p>	<p>Supervisionam responsabilidades, operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo).</p>	<p>Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que tem de si próprios não é vinculada ao trabalho.</p>
<p>Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.</p>	<p>Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade a longo prazo.</p>	<p>Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.</p>
<p>Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham.</p>	<p>Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.</p>	<p>Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.</p>

<p>Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia. Apoiam e adotam a postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira são especialistas na sua área Funcional.</p>	<p>Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.</p>	<p>São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras. Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo. Sabem bem menos do que os especialistas de sua área funcional.</p>
<p>Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização.</p>	<p>Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo.</p>	<p>Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.</p>
<p>Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</p>	<p>Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</p>	<p>Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.</p>

Fonte: ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 719, jan-mar, 2002. p. 9.

3.2 O que é ser Líder?

De acordo com Bento (2008), o líder, geralmente, é considerado alguém que tem determinadas características inatas ou conquistadas, aquela pessoa que possui facilidade em se

adaptar as diferentes circunstâncias, de acordo com o contexto que instituição está inserida, a pessoa que sabe gerir conflitos, exercendo grande influência em ambientes considerados difíceis e complexos.

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 as ações flexíveis e gestão de divergências.

Ainda, Freitas (2011), endossa que os líderes precisam estar concentrados tanto no capital humano como nos resultados, pois é o aprimoramento, motivação e desenvolvimento das pessoas que garantirá o sucesso da instituição. e, assim Goleman, Boyatzis e Mckee (2007, p. 9) citado por (Freitas, 2011, p.11), diz que o líder tem como tarefa fundamental, potencializar os emoções positivas das pessoas que estarão sendo lideradas. Mas, de suma importância 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.

Welsh (2006) citado por Freitas (2011), discorre que não existe uma forma fácil de ser líder, mesmo sabendo que a liderança é estimulante. Desta forma, para ele, os líderes devem:

1. Melhorar constantemente o nível da sua equipe, priorizando e valorizando cada oportunidade, com o intuito de avaliar, orientar(coach) para construir, assim, a autoconfiança.
2. Certificar-se de que a sua equipe tem total conhecimento da visão e, que além do mais, a vive e a respira.
3. Contagiar a todos transbordando otimismo e irradiando energia positiva.
4. Transmitir confiança demonstrando sinceridade, transparência e, acima de tudo, consideração.
5. Ter coragem para tomar decisões contrárias, seguindo sua intuição.
6. Investigar e incentivar, dotado de curiosidade e questionamentos, de forma que suas perguntas sejam respondidas com ações.
7. incentivar a aprendizagem, correndo riscos, vivenciados pelo exemplo e comemorar sempre.

E, Vicente (2004, p. 143) apud (Freitas, 2011, p.19), enfatiza que "Os líderes inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desfiem o poder, tem visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação."

Contudo, liderar não é fácil, não é simplesmente assumir um cargo em determinada organização. Liderar exige compromisso consigo e com o outro, como nos ressalta Campanhã (2009), quando nos diz que, todo líder precisa ter alvos pessoais, uma vez que constitui segredos

estratégicos, para que o líder obtenha resultados e alvos de liderança, a fim de possa avaliar-se e, verificar se continua contribuindo ou não, e sair no momento certo sem prejuízos nem para si e nem para os liderados.

3.2.1 Como são e agem os líderes eficazes

Segundo, (Eales, White, Owen, Kent, & Sing, 2006, p.22), “os líderes eficazes pensam sobre a sua função de liderança e planejam sua estratégia de liderança [...] desenvolvem uma consciência de si mesmos”. Esses líderes, normalmente, identificam, reconhecem e compreendem seus pontos fortes e fracos, porque acreditam em si mesmos e em sua competência e capacidade.

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 e, além disso, compartilham informações, admitindo seus erros, pois aprendem com seus próprios erros. E, acima de tudo dirigem sempre com treinamento, delegando tanto autoridade quanto responsabilidade (p. 23-24).

Para tanto, segundo Maxwell (2014), 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, dirige os conflitos, estabelece uma relação de confiança e, assim, contribui para o fortalecimento da organização

Segundo Mandelli e Loriggio (2016) é de suma importância que o líder se aproxime da base (liderados). e, isso, configura em saber ouvir. Pois, quando isto acontece, o líder começa a entender as necessidades dos liderados, suas angústias, suas dificuldades, os recursos necessários e a quantidade de demandas. Mas, é preciso fazer essa escuta de forma eficiente para não perder a confiança do topo da base. Mesmo assim, o líder, como exemplo, precisa estar sempre de pé e auto motivado constantemente.

Segundo Fullan (2003a), todo e qualquer líder tornar-se-á eficaz a partir do momento que procurar centra-se num número reduzido de aspectos fundamentais à liderança, desenvolvendo uma estrutura de conceitos, tanto sobre a responsabilidade do líder consigo mesmo e com os seus liderados.

Portanto, 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).

Existe um grande destaque da atuação do líder em detrimento ao administrador (gerente) proferido por Bennis(1989, p.45) apud Bergamini (1994), conforme observamos:

- o gerente administra; o líder inova;

- o gerente é uma cópia; o líder é original;
- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas".

3.2.2 O líder e a inteligência emocional: qual a relação?

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, ainda Goleman et al. (2002), ressalta que grandes líderes fazem um verdadeiro reboleio com nossas emoções, instigando-nos com nossas paixões e nos inspirando, de tal modo, que sempre produziremos o que há de melhor em nós. então, qual o motivo de tanta eficiência, é porque, exatamente utilizam-se de estratégias, visão e ideias poderosa, mas, o que importará é a forma como irão realizar essas tarefas.ois, grandes líderes sabem lidar com a emoção.

Enfatiza ainda, Goleman et al. (2002), que estudos realizados recentemente no cérebro apontam os mecanismos neurológicos da liderança primordial, explicando porque aptidões de inteligência emocional são cruciais para o desenvolvimento humano.

Segundo (Mayer & Salovey, 1997, p. 15 apud Woyciekoski e Hutz (2009), a inteligência emocional tem haver com a capacidade de perceber detalhadamente, podendo avaliar e expressar emoções, podendo gerar sentimentos que auxiliem o pensamento, compreendendo as emoções, assim como, o conhecimento emocional e, também, quando o indivíduo tem o autocontrole das emoções para prover o crescimento emocional e intelectual.

Ainda, (Mayer & Salovey, 1997 citado por Cobêro, Primi, e Muniz (2006) , discorre que a inteligência emocional não se classifica como o oposto da inteligência, porém é a intersecção entre a inteligência e a emoção, assim, ela solucionaria problemas, visto que seria uma habilidade cognitiva atrelada ao uso das emoções.

Para Campanhã (2009) o que marca a vida de um líder é ter sabedoria para lidar com seus pontos negativos e com atitudes que poderão apresentar-se negativamente para o desenvolvimento da equipe, ou seja, precisamos trabalhar o nosso auto conhecimento e auto equilíbrio.

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 estar 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).

3.3 Relação entre Gestão e Liderança

Para Luck (2006), o conceito de gestão, de certa forma, se assemelha com o de liderança, tendo em vista, que guarda muitas ideias em comum. Pois, podemos indicar gestão como um processo que se trabalha o talento humano valorizando o que há de melhor e, organizado de forma coletiva para que, juntos, possam promover resultados almejados.

Neste contexto Lück (2007), ainda, discorre que os conceitos de liderança e gestão se completam, pois ao exercitar a gestão, se está, também, vivenciando a liderança, uma vez que não se pode realizar gestão sem estar imerso na liderança. mesmo, sabendo-se que por um lado a liderança está atrelado a um processo de gestão de pessoas e, por outro, o trabalho da gestão fica mais amplo, porque perpassa por outras dimensões, que podemos exemplificar como, a gestão administrativa, gestão de currículos, gestão de resultados e etc. Mas, todas, precisam de pessoas. Assim, os termos liderança e gestão chegam a ser sinônimos, que se complementam.

Ao estabelecer uma distinção entre esses dois termos, Cuban (1988) verifica que a liderança apresenta-se como um conjunto de ações, que estão voltadas para inspirar e influenciar pessoas, de forma que sintam-se energizadas e trabalhem em prol dos objetivos da organização, mediante talentos habilidades capazes de gerar desenvolvimento, mas por outro lado, restringe as ações e efeitos dos *management*, pois estão mais direcionados a manter a eficácia e a eficiência da escola e, mesmo trabalhando com pessoas o foco fica mais no trabalho técnico, ao invés de instigar, motivar e desenvolver talentos de pessoas socialmente organizadas.

Collarbone e Billingham (1998, p. 1) apud Lück (2010) afirmam que na literatura existe uma distinção entre liderança e *management* , uma vez que liderança está atrelado à visão, direção, inspiração, enquanto que *management* está condicionado ao ato de planejamento, fazendo com as coisas aconteçam trabalhando efetivamente com pessoas. Assim, estes termos, na nossa compreensão pode até gerar uma tendência a dicotomia, mas ao final, considerando como orientação do trabalho, eles precisam ser consideradas integradamente.

Enquanto que, para Rego 1998 p.28 apud Caixeiro (2014), existe distinções entre gestores e líderes, visto que, gestores: rendem-se a situação; apenas administram; fazem questi-

onamentos a respeito do como e quando; estão o tempo todo imitando; suas perspectivas são sempre a curto prazo e as competências relacionadas a gestão são aprendidas e ensinadas. Já os líderes, procuram sempre agir diante da situação; sua palavra de ordem é inovação; Seus questionamentos são sempre referentes ao o quê e o porquê; Suas perspectivas são sempre a longo prazo; São extremamente originais e as competências referentes ao líderes não podem ser aprendidas e nem ensinadas.

Já, para, Bento (2008) citado por (Freitas, 2011, p.15), liderança e gestão configuram dois processos distintos. tendo em vista que, para ele, a liderança está mais no campo emocional, é inovadora, dotada de criatividade e inspiração, além, também, de ser visionária, envolvida com as relações interpessoal, é proativa e agrega valores. Enquanto que a gestão está mais centrada no campo dos procedimentos, sendo eficiente, calculista, imitadora e reativa.

A seguir apresentaremos um quadro onde podemos verificar vários aspectos em que o *management* se diferencia dos líderes.

Quadro 6 – Distinção entre managers (chefes) e líderes.

Como agem os managers	Como agem os líderes
Administram	Realizam gestão
Focalizam o sistema estabelecido	Focalizam as pessoas
Fazem as coisas certas	Fazem certo as coisas
Mantêm	Desenvolvem
Apoiam-se em ações de controle	Apoiam-se em ações de confiança
Adotam perspectivas de curto prazo	Adotam perspectivas de médio e longo prazos
Reproduzem e imitam	Criam e inovam
Copiam	São originais
Empurram e comandam	Puxam e orientam
Fazem-se ouvir	São todos-ouvidos
Perguntam “como” e “quando”	Perguntão “o que” e “por quê”
Rejeitam a diversidade preferindo a regularidade	Aceitam a diversidade aproveitando sua energia para promover a inovação.

Fonte: Lück (2014)

Vicente (2004, p. 138) citado por Freitas (2011), defende que é necessário um investimento no que se refere a gestão e liderança, visto que, uma escola de qualidade tem que ter uma liderança esclarecida e, principalmente, forte, permitindo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, no desenvolvimento do projeto Político Pedagógico.

Conforme nos ressalta Lück (2010), há gestores que já possuem o entendimento que o elemento humano é primordial, ou seja, 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.

Quadro 7 – Distinção entre Gestão e Liderança

Gestão (faz bem as coisas)	Liderança (sabe o que fazer)
Preocupação maior com:	Preocupação maior com:
Administração	Inovação
Manutenção	Desevolvimento
Sistema / Estrutura	Gente / Confiança
Curto prazo	Longo prazo
Como?	O que? Por que?
Sistemas, recursos, tecnologias.	Visão
Obediência	Comprometimento
Controle	Poder

Fonte: Lück (2010)

3.4 Prática Efetiva de Liderança no Exercício da Gestão Escolar

Conforme Lima (2009), os da escola estão atrelados à competência do gestor. Por isso, um gestor escolar deve apresentar características que influenciam efetivamente na forma de gerir a escola.

E, assim, Lima (2009) ainda, apresenta alguns atributos de um perfil caracterizado como desejado para um gestor escolar.

1. Quanto à Integridade / Valores: Sempre apresentar coerência entre o discurso e a prática e acreditar no modelo de ensino e na proposta da educação integral.
2. Quanto à Liderança: Desenvolver uma gestão participativa, envolvendo inclusive os pais, integrando, estimulando e incentivando a equipe favorecendo a implementação dos princípios e conceitos da TEAR (Tecnologia Empresarial Aplicada à Educação).
3. Quanto à capacidade gerencial: Precisa dominar os instrumentos da gestão da TEAR e o planejamento estratégico e gerencial (plano de ação e programas de ação). Além disso, o gestor deve preservar um clima organizacional focado na valorização de pessoas.
4. Quanto à competência pedagógica: Possuir capacidade de coordenar a elaboração e execução do projeto pedagógico. Estimular e cobrar a prática da orientação educacional

de maneira próxima ao educando contribuindo para que ele seja um jovem autônomo, proativo, competente e solidário.

5. Quanto à capacidade administrativa: Ter a capacidade de gerir pelo menos algumas dimensões que norteiam o contexto escolar, por exemplo: pedagógica, financeira, administrativa e gestão de pessoas.
6. Quanto à capacidade de tomar decisões: Buscar novos horizontes para escola priorizando as atividades gerenciais e descentralizando as atividades secundárias. Além disso, é importante que o gestor seja proativo buscando uma aprendizagem contínua no exercício de sua função.

E, endossa, Á. Santos (2005), ao apresentar ingredientes pessoais que estão atrelados à prática da liderança, como:

- Pessoas agregadoras de conhecimento para perceber a organização na sua complexidade;
- Pessoas habilidosas, transbordando proficiência para fazer acontecer e fazer a diferença;
- Pessoas com atitude, capazes de ousar, empreender, mudar, contar histórias, decidir, criar, criticar, refletir, mediar, conduzir, interagir e correr riscos.
- Pessoas entusiasmadas, agindo muito além do otimismo, felizes e apaixonadas com e pelo trabalho que fazem, comprometidas com o negócio, com a visão pessoal e organizacional, bem como os objetivos, metas e resultados.

Ainda, para que haja o exercício da liderança é preciso que o líder apresente algumas competências essenciais descritas conforme Revista Você S.A (212, 2016) apud Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá (2019):

1. Equilíbrio emocional: Ter conhecimento de suas próprias emoções, de forma que possa saber geri-las. Procurar analisar-se dia a dia, sentido as diversas situações que trazem reações e, assim, possa buscar a melhorar as habilidades para resoluções.
2. Flexibilidade: Nunca estamos prontos e, para tanto precisamos ser humildes para aprender o novo a cada dia e saber lidar com situações previsíveis.
3. Comprometimento e execução: Ser eficiente e preciso no cumprimento dos prazos, como também, no âmbito pessoal.
4. Etiqueta pessoal e profissional: É necessário ter um bom comportamento onde chegar e, também, tomar certos cuidados com a vestimentas para que esteja coerente com o ambiente. Além disso, é preciso também, ser gentil e respeitoso adquirindo credibilidade por onde passar.

5. Relacionamento e network: Relacionar-se de forma amigável e respeitosa com todos, independente da posição ou cargo das pessoas que você estará se relacionando.
6. Tomada de decisão: É preciso procurar entender-se quando for tomar decisões, fazendo reflexões constantes, para que possa cada vez mais tomar decisões assertivas.
7. Pensamento estratégico: Estabelecer momentos de troca de experiências, informações procurando sempre conversar com diferentes pessoas para aguçar o raciocínio lógico, de forma, que contribua para o pensamento estratégico ajudando para definir os pontos mais importantes para resoluções de diversas ações.
8. Negociação : Procura ter várias informações sobre o tema, uma vez que se configura como complexo e, precisa ter cuidado.
9. Gestão de pessoas: Essa é uma competência que se pede várias habilidades desenvolvidas anteriormente, tendo em vista, que o gestor precisará formar equipes e saber motivá-las definindo objetivos claros e precisos que se tenha propósitos para as pessoas. Não existe receita para isto, cada líder irá desenvolvendo do seu jeito.

Quadro 8 – Competências de liderança no contexto escolar

CONHEÇA-SE A SI MESMO E PROCURE MELHORAR CONTINUAMENTE COM AS PESSOAS
O autoconhecimento permite aprimorar o relacionamento com outras pessoas, tomar melhores decisões e criar estratégias para administrar suas dificuldades.
DESENVOLVA COMPETÊNCIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DE TENSÃO, CONTRADIÇÕES E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
Compreender a dinâmica interpessoal é fundamental, levando em consideração que cada ser humano possui características e personalidades próprias. Os processos relacionais exigem de nós, uma disposição para a aceitação do outro.
DESENVOLVA UMA ATITUDE NECESSÁRIA AO TRABALHO COMPARTILHADO E EM EQUIPE
Ter uma estrutura de comunicação que compartilhe informações. Definir claramente os papéis. Ter metas e propósitos comuns, são algumas atitudes do líder de equipes.
CONHEÇA A NATUREZA DO TRABALHO EDUCACIONAL E DA APRENDIZAGEM
A educação envolve uma série de dimensões, que vão desde as suas áreas fundamentais até a estrutura e funcionamento do ensino e a legislação, passando por todas as dimensões do processo educacional.
FOQUE SUA ATENÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE UMA ÓTICA PRÓPRIA DE UM AGENTE DE MUDANÇA

A liderança está associada à inovação e a mudança e não a conservação e reprodução. Daí porque as habilidades de liderança se assentam sobre o desenvolvimento pelo gestor, não só de uma aceitação ativa de mudança, mas também de uma vivência da mudança como um modo de ser próprio.

Fonte: Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá (2019)

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 suas escolas, ou seja imagina o futuro desejável e socializa com toda a comunidade escolar, destacando quatro aspectos imprescindíveis:

- Os líderes excepcionais possuem uma visão futurista para suas instituições.
- deve disseminá-la/ partilhá-la com os membros da instituição para que se fortaleça o compromisso de todos.
- Para alcançar os propósitos é necessário que sejam partilhados e conhecidos por todos.
- A fim de almejar o sucesso, a liderança precisa dar atenção a concretização dos princípios norteadores da visão de futuro.

A importância da visão também tem destaque em Kouzes & Posner (2009) apud Freitas (2011) e, a sua partilha configura um dos fundamentos da liderança, uma vez que líderes e liderados precisam estar em sintonia e falar a mesma linguagem, ou seja, terem o mesmo alinhamento, comungando dos mesmos objetivos, visto que a liderança é exercida no diálogo.

Assim, para Whitmore (2012) se faz necessário que os líderes do futuro tenham valores e visão, trabalhando com agilidade e muita autenticidade, possuindo sintonia e um propósito, ciente do sua responsabilidade consigo e com os outros que serão liderados.

Bush e Glover apud Silva (2007), endossa que liderança é um processo delineado para a materialização de objetos desejáveis e, os líderes de sucesso desenvolvem uma visão para a escola, baseando-se em seus valores pessoais e profissionais. Diante das oportunidades vai articular sua visão, influenciando tanto os colaboradores como os stakeholders para se envolverem no processo de construção. Assim, sendo, as atividades, estruturação, filosofia pertencentes à escola são orientadas para viabilização e execução desta visão compartilhada.

Para tanto, 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).

4 MARCO METODOLÓGICO

Configurando-se como parte importantíssima, a pesquisa científica é um processo dotado de complexidade e lógica, composta por diversas etapas, devidamente atreladas e alinhadas entre si, que se realiza de forma contínua, obedecendo uma sequência. Assim, o termo metodologia, segundo Taylor y Bogdan (1987), conforme citado por (Campoy, 2016, p.37), é a forma como evidenciamos os problemas e buscamos as respostas.

Diante desta perspectiva, Rodrigues (2007, p. 24 apud (Campoy, 2016, p.37), esclarece que a metodologia é como um conjunto de processos que o pesquisador deverá seguir durante a sua investigação e demonstração da verdade, onde aplicará seu conhecimento chegando a uma observação e explicação da realidade. Já Campoy (2016), discorre que metodologia é um conjunto entre os meios conceituais, teóricos e técnicos que uma disciplina trabalha para chegar aos seus fins.

Para (Campoy, 2016, p.37), a metodologia científica “é uma Ciência que estuda como a investigação pode ser realizada cientificamente”. E, ainda enfatiza que ela, a metodologia científica, também se refere ao porque que está se realizando o estudo, de que forma se aborda o problema, que hipóteses serão formuladas, quais dados serão coletados e quais as técnicas que serão aplicadas para levantar tais dados.

Nesse pressuposto, é de suma importância conceituarmos o termo método. Assim, Método, segundo (Campoy, 2016, p.41), tem significado de caminho, ou seja, um procedimento que se adota para se alcançar um determinado fim, que foi proposto anteriormente. Desta forma, em cumprimento desta função, ainda (Campoy, 2016, p.39), enfatiza que é fundamental que a investigação tenha uma série de características, as quais podemos descrevê-las como: controlada, sistemática, válida e verificável, empírica e, além disso, ter criticidade.

Diante desta conjuntura, o método científico possui concretização por meio da pesquisa, conforme nos define (Gil, 2002, p.17), como um procedimento pautado na racionalidade, sendo sistemático, que tem a finalidade de dar respostas aos problemas que foram propostos anteriormente. Para tanto, se faz necessário que a pesquisa deverá obedecer às regras de forma coerente, com o propósito de responder aos questionamentos propostos pela investigação.

Em conformidade com esses pressupostos defendidos pelo autores, podemos caracterizar a investigação científica como aquela que obedece a uma sistematização, bem alinhada e delineada, de forma que, apresente respostas aos problemas propostos, salientando também, que para estes autores a investigação é vista como algo complexo, mas que precisa atender o objetivo que envolve esse processo.

4.1 Problema da Pesquisa

A problemática que perpassa este estudo, se dar no âmbito educacional e, para tanto, precisaremos realizar a interpretação dos fenômenos e atribuir significados, assim como, analisar os dados indutivamente. Com foco em responder os questionamentos propostos pelos

objetivos e, desta forma, responder o problema central a que se refere esta pesquisa, o qual, 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.

Despertou-se o interesse por esta problemática de grande valia para a sociedade, uma vez que, também existe o interesse por parte da autora, a partir da sua experiência profissional na função de gestor(a) em Escolas de Referência em Ensino Médio com Jornada Integral, na Cidade do Recife no Estado de Pernambuco/Brasil, como também, a experiência em quanto Coordenadora geral dessas Escolas de referência do Ensino Médio em Jornada Integral jurisdicionadas à área Norte do Recife, onde ao longo dessa jornada, salientando, principalmente, os últimos anos, vem crescendo-se o número de Escolas de Ensino Médio em Jornada Integral e, paralelo a isto, algumas apresentam resultados satisfatórios e outras não apresentam, mesmo possuindo, praticamente, a mesma semelhança estrutural, a mesma Filosofia, a mesma Proposta Curricular, assim como a mesma Carga Horária e a exclusividade dos professores, tendo em vista, que os mesmos trabalham das 7h30 às 17 horas independente de sua carga horária em regência de sala, e a mesma exclusividade para os gestores, visto precisam trabalhar em uma carga horária de 8 horas, totalizando 40 horas semanais.

Em consonância com este pressuposto, ao qual norteia a referida problemática, podemos apresentar algumas características pertinentes das Escolas de Ensino Médio em Jornada Integral, como também, a forma como se tem os resultados dessas escolas. As Escolas de Ensino Médio com Jornada Integral apresentam diversas características, assim sendo, além das que já foram mencionadas acima, os estudantes dessas escolas 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 dois lanches e um almoço, aulas de estudos dirigidos e projeto de vida, dentre outras. Já os resultados destas unidades de ensino são tabulados ao final do ano letivo, através da aplicação de uma prova, pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco em parceria com ... , nomeada "Prova do SAEPE" e aplicada ao final de cada ano letivo desde ...

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 das aprendizagens dos estudantes?

Estes questionamentos que permeiam a investigação nos direciona 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?

Contudo, de acordo com toda a situação aqui explicitada, nos conduz ao nosso problema de investigação, levando em consideração ao que discorre (Campoy, 2016, p.51), onde ele aborda que o problema é, exatamente, o ponto inicial de toda investigação, podendo se dizer, que configura na etapa mais importante de todo o processo de investigação, uma vez que, todos os passos deverão estar relacionados uns com os outros. E, ainda para ele, o problema está atrelado a uma pergunta ou enunciado sobre a realidade ou pontuando uma outra situação, onde ainda não se tem resposta satisfatórias com objetividade.

E, ainda Gil (2002), enfatiza definindo que se a pesquisa teve início relacionada a algum problema, é necessário e conveniente o esclarecimento do significado desse termo. Portanto, de acordo com o primeiro entendimento e, mais frequente, conceitua o problema como uma questão que proporciona perplexidade, ou hesitação, pelo fato, de se ter dificuldade na explicação ou na resolução. o segundo entendimento relaciona problema com algo que caracteriza desequilíbrio, constrangimento e até sofrimento às pessoas. Contudo, no entendimento científico, problema esta diretamente relacionado a qualquer questão não resolvida e, que , a partir daí, é objeto voltado à discussão, independente do domínio do conhecimento.

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, conseqüentemente, obter resultados satisfatórios. Conforme nos ressalta, (Lück, 2010, p.31), "O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito. ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), [...].

Em Pernambuco/ Brasil, existe desde 2007, uma política em prol da qualidade da educação, ou seja, o PPE (Pacto pela Educação), que é uma política que tem como foco principal a melhoria da qualidade da educação, para todos e com equidade que abrange todas as escolas do Estado, tanto do Ensino Fundamental como do Ensino Médio e, inclusive, as Escolas de Referência do Ensino Médio em Jornada Integral, por meio do acompanhamento dos resultados Antunes (2019).

4.2 Objetivo Geral e Específicos

4.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de liderança do gestor escolar nas Escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio da Região Metropolitana do Recife, no ano de 2019.

4.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar, no ano 2019.
- Listar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas de Ensino Médio Integral.
- Comparar as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes.

4.3 Decisões Metodológicas: Enfoque e Desenho

De acordo com a problemática e os objetivos que norteiam esta investigação, que visa analisar qual a relação na liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes. Vale salientar, que nós, pesquisadores, precisamos ter em mãos técnicas que possam viabilizar, de forma objetiva, os questionamentos, assim como, atender às exigências propostas pelo estudo. E, para tanto, enfatizamos que nesta investigação será utilizada a pesquisa não experimental, de caráter descritivo, de enfoque misto e corte transversal.

Segundo (Sampieri, Collado, Lucio, Murad, & Garcia, 2006, p.189), a investigação não experimental é aquela que se realiza sem manipular as variáveis. Então, compete-nos observar os fenômenos, primando pelo seu contexto natural, para poder analisá-lo posteriormente.

No que se refere ao corte transversal, ainda, (Sampieri et al., 2006, p.191-192), ressalta que o desenho de investigação transversal acontece quando os dados são coletados de uma só vez, naquele mesmo momento e, tem como propósito descrever as variáveis, analisando sua incidência e sua inter relação em uma dado momento. E, que o desenho transversal pode ser descritivo ou correlacional. Mas, nós optamos por utilizar a pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva, para Rodrigues (2007), aborda que o pesquisador poderá buscar a totalidade do objeto estudado, assumindo a forma de síntese e, assim, sendo, o estudo descritivo trará subsídios para as pesquisas analíticas, tanto as de natureza explicativa, quanto as de compreensiva.

E, para Sampieri et al. (2006), é necessário saber que os estudos descritivos mensuram de forma independente os conceitos ou variáveis que se quer analisar.

Portanto, ao utilizarmos a abordagem da pesquisa descritiva, temos ciência que não faremos nenhuma interferência, apenas descreveremos o fenômeno do estudo, que é analisar qual a relação na liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes das escolas em Jornada Integral.

Ainda, levando em consideração à metodologia, às técnicas e aos instrumentos de pesquisa utilizados em nossa investigação, podemos considerar o nosso estudo "misto", uma vez que, investigamos a partir de métodos qualitativos e quantitativos. Como, nos afirma Minayo (2014), que dentro de um mesmo projeto poderemos integrar as abordagens quantitativa e qualitativa, visto que, são metodologias compatíveis.

A pesquisa qualitativa é uma pesquisa focada no caráter subjetivo do objeto analisado e é exploratória, pois estimula os entrevistados a pensarem, espontaneamente sobre o tema ou objeto estudado. Segundo de Souza Minayo, de Assis, e de Souza (2005), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Já Godoy e Balsini (2010), ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado.

De acordo com Campoy (2016), a maioria das investigações sociais baseiam-se no tipo de investigação não experimental, tendo em vista, que é um contexto onde não se pode ou não se é possível manipular as características dos envolvidos no estudo.

A pesquisa qualitativa é importante e de suma relevância, tendo em vista que esta abordagem abriu caminhos para compreendermos o fenômeno do estudo, assim como, nos permitiu fazermos uma análise interpretativa de todos os dados coletados, contextualizando, assim, um significado para a informação. neste contexto, podemos observar que por meio desse enfoque qualitativo, a pesquisa adquiriu uma riqueza interpretativa dos dados recolhidos. Visto que descrevemos a liderança dos gestores desenvolvidas nas Escolas de Ensino Médio em Jornada Integral, listamos os resultados de aprendizagem dos estudantes dessas escolas, nos dando condições para comprarmos as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes.

Para Minayo (2014), a abordagem qualitativa é a que melhor se incorpora no reconhecimento de situações particulares, grupos com suas especificidades e universo simbólico.

Já, (Fernandes 1991 apud Freitas (2011), afirma que a investigação quantitativa é quem configura o paradigma predominante na área da educação. Então, ao admitir a possibilidade de se interpretar a natureza de forma objetiva. Esses investigadores que usam da abordagem quantitativa, "utilizaram de forma sistemática processos de medida, métodos experimentais, ou quase-experimentais, análise estatística de dados [...] para descrever situações educacionais de forma rigorosa".

Campoy (2016), define os princípios da investigação como sendo, dialética e sistemática, onde a realidade estará permeada por sistemas, que apresentam complexidade, realizando uma análise interpretativa, de forma, que o seu objetivo principal seja a compreensão dos fenômenos.

Desenho da Pesquisa: Colocar um quadro com um desenho explicando como se deu a pesquisa.

4.4 Técnicas de investigação e instrumentos de pesquisa a utilizar

Em conformidade com (Sousa 2009 p. 140/141 apud Freitas (2011), o estudo de um caso resume-se, aos procedimentos propostos:

1. "Recolha, o mais exaustivo possível, dos dados, sobre o caso em estudo e o contexto em que se encontra inserido;
2. Análise qualitativa e quantitativa desses dados, procurando-se constantes, relações, discrepâncias, frequências e elementos de valor significativo;
3. Efetuar inferências a partir da análise e extrair conclusões".

(Rodrigues, 2007, p.129), afirma que “A observação indireta é aquela em o sujeito não submete o objeto à percepção dos seus próprios sentidos, captando informações a respeito do objeto pesquisado por meio do registro da percepção de terceiros”. E ainda endossa que poderemos encontrar essa percepção em arquivos, correspondência, entrevistas, questionários, dentre outros.

Sendo Freitas (2011), um inquérito é quando colocamos a um conjunto de inqueridos, que normalmente encontra-se representando uma amostra, um conjunto de perguntas, que tem por finalidade tomar conhecimento de suas opiniões, pensamentos e atitudes.

Segundo (Triviños, 1987, p.152), a pesquisa semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”.

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 e uma entrevista semi-estruturada., uma vez que utilizaremos de instrumentos de coleta na observação indireta.

Desta forma, em atendimento ao questionamento da investigação, aplicamos um inquérito por meio de questionário aos professores da escola A e da escola B, escolhidas através da amostragem não-probabilística intencional, que encontram-se em exercício efetivo nas suas referidas escolas, com o intuito de conhecermos as práticas desenvolvidas pelos gestores, com vista a determinarmos o estilo de liderança desses gestores vivenciado dentro do contexto escolar, ao qual eles, (os gestores), estão inseridos. Assim diante dos requisitos propostos pelo inquérito para aplicação do questionário, utilizamos nesta aplicação, um questionário devidamente validado por alguns Doutores em Educação, pertencentes à UAA - Universidad Autónoma de Assunción.

Além do inquérito por meio de questionário utilizamos também a entrevista semi-estruturada, aplicando-a ao gestor da escola A e ao gestor da escola B também, escolhidas através da amostragem não-probabilística intencional, que está em pleno exercício de sua função. Assim como o questionário, as questões referentes a entrevista semi-estruturada foram devidamente validadas por alguns Doutores em Educação, pertencentes à UAA - Universidad Autónoma de Assunción.

As Escolas de Referência do Ensino Médio em Jornada Integral, deste presente estudo, estão localizadas na área Norte do Recife, somam um total de 12 escolas, atendendo em tempo integral com um total de xxx estudantes.

As escolas A e B são Escolas de Referência do Ensino Médio em Jornada Integral, localizadas na área Norte do Recife. Essa área Norte do Recife compreende 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.

4.5 Unidade de Análise e participantes

O processo de coleta de dados em campo, ocorrerá em 2 (duas) escolas Estaduais do Ensino Médio, localizadas na zona urbana do Recife. Essas Instituições públicas funcionam em horário integral e é administrada por um(a) professor(a) gestor(a). Sendo assim chamadas: escola A e escola B. Em cada escola se aplicará o instrumento (entrevista) a 1 (um) gestor e um instrumento (questionário) a 12 (doze) professores.

(Cajueiro, 2013, p.40), aborda que “Amostra significa uma parte de um todo (universo) representativa significativa que serve como parâmetro de referência para a generalização”.

(Campoy, 2016, p.73), reforça que “a função principal da amostra é determinar que parte de uma realidade em estudo deve ser examinada com a finalidade de fazer inferências sobre a referida população, que é o conjunto de elementos, determinados por uma ou mais características, das quais todos os elementos que os constituem participam”.

Os participantes deste estudo serão compostos por 2 (dois) gestores das escolas de referência em jornada integral da área Norte da Cidade do Recife, jurisdicionadas à Gerência Regional Recife Norte da Secretaria de Educação - Pernambuco /Brasil, as denominamos de escola A e escola B.

Das escolas que estão abaixo da meta predefinida pela Secretaria de Educação de Pernambuco, uma será escolhida através da amostragem não-probabilística intencional. Assim como, das escolas que estão acima da meta predefinida, uma será escolhida também.

As escolas A e B que pertencem a Jornada Integral e, possuem características específicas, uma vez que está pautada na Filosofia de Educação Interdimensional, que trabalha o desenvolvimento humano alicerçado em quatro dimensões: o Logos: logos (racionalidade), o pathos (afetividade), o mythos (espiritualidade) e o eros (corporiedade). Sendo assim prima pela construção do ser humano na sua inteireza, desenvolvendo suas quatro dimensões: cognitivas, afetiva, espiritual e da corporiedade, conforme descrito no item 1.3 fundamentação Teórica da Educação Integral.

Além das dimensões trabalhadas pelas escolas, também são desenvolvidas dentro do ambiente escolar, as premissas da Educação Integral, tais como: a própria Educação Interdimensional, a Atitude Empresarial Socioeducacional, o Protagonismo Juvenil, Formação Continuada, Educação Profissional e Corresponsabilidade, também ressaltadas no item 1.3 - Fundamentação Teórica da Educação integral.

4.6 Contexto da pesquisa

Vamos conhecer um pouco da cidade onde essas escolas foram construídas, fazendo um breve relato sobre o contexto que as escolas A e a escola B estão inseridas.

A pesquisa, a qual desenvolvemos tem seu contexto fincado dentro do município do Recife, expressivamente, na área Norte do Recife, pertencente também a área metropolitana do Recife, localizada no Estado de Pernambuco/Brasil. Recife, conforme, Pontual (2001), faz em média três séculos que Recife, sofre com as consequências, por ser a metrópole regional do Nordeste. A partir do momento que os Holandeses incendiaram Olinda, precisamente, em novembro 1631, a cidade do Recife passou a ser de fato e direito a Capital de Pernambuco.

A Cidade do Recife possui uma área de 218,435 km e população estimada 1. 617.183 habitantes e, o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a classifica como uma metrópole regional.

Os rios do Recife formam o belíssimo cenário da capital pernambucana, que é uma das cidades mais antigas do Brasil. O nome da cidade originou-se dos arrecifes, formações de coral e arenito, que formam uma muralha natural em seu litoral.

Possui um destaque especial, ainda, por concentrar:

- O maior parque tecnológico do Brasil, o Porto Digital;
- O maior número de consulados estrangeiros fora do eixo Rio-São Paulo, sendo inclusive a única cidade do Norte e Nordeste que sedia um consulado dos Estados Unidos;
- O mais importante polo médico do Norte e Nordeste;
- O mais moderno aeroporto do Norte e Nordeste;
- O maior PIB – Produto Interno Bruto per capita entre as capitais da Região Nordeste do Brasil;
- Uma forte indústria da construção civil;

A cidade do Recife consolidou-se também pelo turismo, recebendo visitantes de todo o mundo, atraídos pelas suas praias de águas mornas, pela beleza de seus rios e pontes, por sua diversidade cultural, pelos seu animado carnaval, por sua gastronomia e pela sua história.

Recife é uma cidade especial, seja pela sua natureza privilegiada, com as lindas praias e com os rios cortando a cidade e trazendo poesia para o seu dia a dia, seja pela sua história tão rica em fatos marcantes, seja pela sua cultura com suas igrejas, museus e artistas famosos, seja pelo seu carnaval com participação do povo festejando nas ruas embalados pelo ritmo frenético do frevo.

Assim, apresenta-se o Recife, história e modernidade andam lado a lado numa cidade que podemos dizer que é um porto seguro emergido num mar de ideias e de oportunidades. E,

que ano a ano vem crescendo e desenvolvendo para o mundo dos negócios, repletos cantos e encantos com as maravilhas que esta cidade proporciona.

Tanto Pernambuco, quanto Recife primam por uma educação de qualidade e trabalham de forma interligada. Pois, Pernambuco para melhorar a sua qualidade na educação inovou, reordenou a Rede e instituiu o PPE - Pacto pela Educação, desde de 2007 e, é por meio do PPE, que iremos verificar os resultados que as escolas A e B vem alcançando nos últimos três anos.

Neste contexto, apresentamos o histórico e características da escola A e da Escola B.

A Escola de Referência de Ensino Médio em Jornada Integral, denominada por este estudo, de Escola A está situada no bairro do Hipódromo, na Zona Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil

A Escola de Referência de Ensino Médio em Jornada Integral, doravante denominada neste estudo de Escola B, encontra-se situada no Bairro de Casa Amarela, na zona Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao finalizar o processo de recolha dos dados na escola A e escola B, por meio da aplicação de questionário a 11 (onze) professores de cada unidade escolar e a realização da entrevista com o gestor das escolas doravante denominadas, neste estudo, de Escola A e Escola B.

Os dados recolhidos por meio da aplicação do questionário, foram aplicados aos 11 (onze) de cada unidade escolar, por meio da ferramenta Google Forms e, serão apresentados por meio de gráficos e os dados obtidos na entrevista, após passarem por uma análise de conteúdo, serão apresentados de forma descritiva.

Portanto, este capítulo objetiva apresentar 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.

Para (Campoy, 2016, p.498), a análise dos conteúdos acontece como técnica que irá constatar as frequências ou como análises quantitativo, mas, atualmente, já se pode complementar com utilizando traços qualitativos, como conteúdo que contribuirá com a comunicação, mas, precisam apresentar-se com regras rigorosas e direcionadas de forma objetivas.

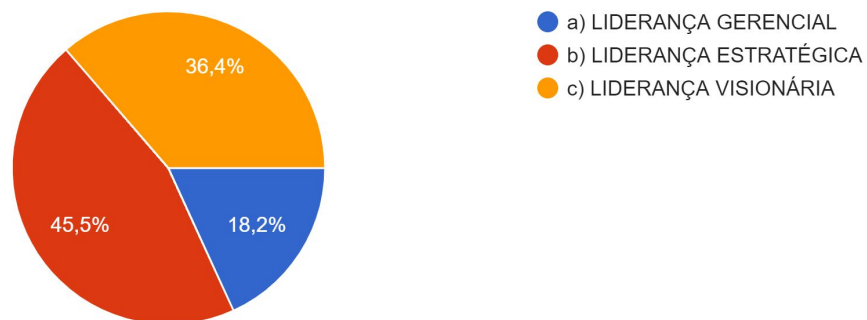
5.1 Resultados dos Questionários Aplicados aos Professores

5.1.1 Resultados da Escola A

Figura 2 – Resultado para a primeira pergunta do questionário aplicada na Escola A.

1. Dos estilos de liderança apresentados, qual o que se aproxima da vivência do gestor escolar?

11 respostas



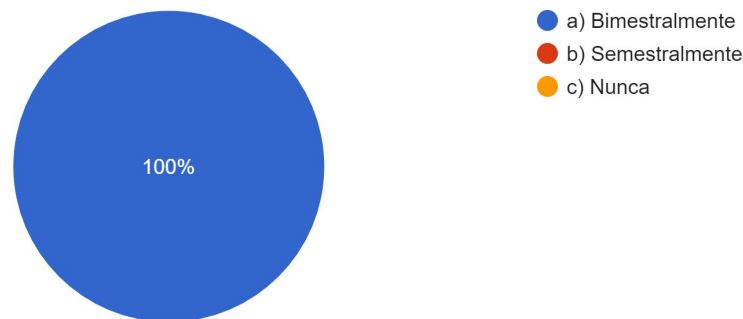
De acordo com o gráfico apresentado na Figura 2, apesar do estilo de Liderança Estratégica ter predominado com 45,5%, observamos que a Liderança Visionária possui traços

importantes na atuação do(a) gestor(a), visto que apresenta 36,4% , mas, também, existem indícios da Liderança Gerencial com uma taxa de 18,2%. Assim, em conformidade com os dados apresentados, a vivência da liderança do(a) gestor(a) da Escola A permeia entre as Lideranças Visionária e Gerencial, mas possui foco na Liderança Estratégica.

Figura 3 – Resultado para a segunda pergunta do questionário aplicada na Escola A.

2. Com que frequência o gestor analisa e monitora os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe escolar?

11 respostas

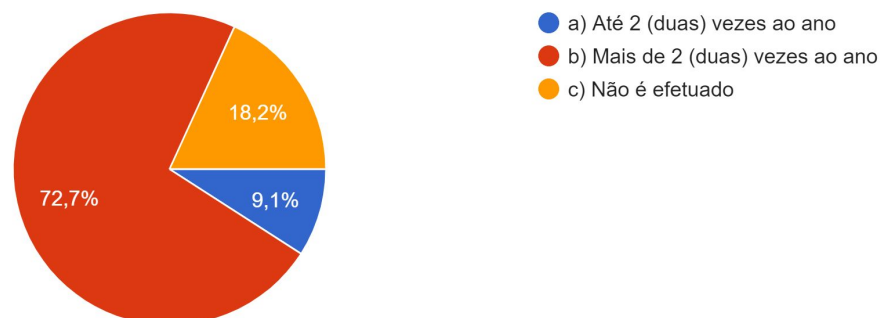


De acordo com o gráfico apresentado na Figura 3, observa-se que 100% dos professores afirmam que, Bimestralmente, o(a) gestor(a) analisa e monitora os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe escolar.

Figura 4 – Resultado para a terceira pergunta do questionário aplicada na Escola A.

3. Com que frequência o acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média é efetuado?

11 respostas

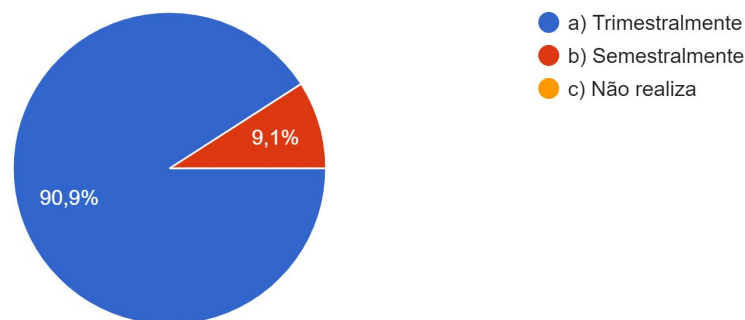


De acordo com gráfico apresentado na Figura 4, observa-se que apesar de 72,7% dos professores pontuarem que o acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média é efetuado mais de 2 (duas) vezes ao ano, 9,1% dos professores dizem que acontece até 2 (duas) vezes ao ano e, ainda existem indícios com uma taxa expressiva de 18,2%, que este acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média não é efetuado pelo(a) gestor(a).

Figura 5 – Resultado para a quarta pergunta do questionário aplicada na Escola A.

4. Com que frequência o gestor realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas?

11 respostas

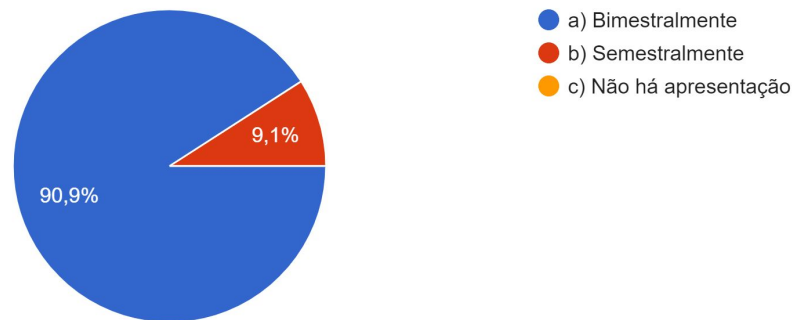


De acordo com o gráfico apresentado na Figura 5, 90,9% dos professores afirmam que, Trimestralmente, o(a) gestor(a) realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas, mas, também existem indícios com uma taxa de 9,1%, que, Semestralmente, o(a) gestor(a) realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas.

Figura 6 – Resultado para a quinta pergunta do questionário aplicada na Escola A.

5. Com que frequência a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis?

11 respostas



De acordo com o gráfico apresentado na Figura 6, 90,9% dos professores afirmam que, Bimestralmente, a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis. Porém, há indícios com uma taxa de 9,1% que, Semestralmente, a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis.

Figura 7 – Resultado para a sexta pergunta do questionário aplicada na Escola A.

6. Com que periodicidade o gestor realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?

11 respostas

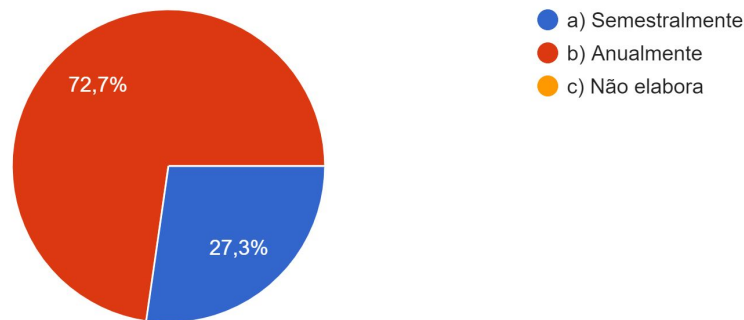


De acordo com o gráfico na Figura 7, 100% dos professores dizem que, Bimestralmente, o(a) gestor(a) realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante.

Figura 8 – Resultado para a sétima pergunta do questionário aplicada na Escola A.

7. Com que frequência o Projeto Político Pedagógico é elaborado com toda a comunidade escolar?

11 respostas

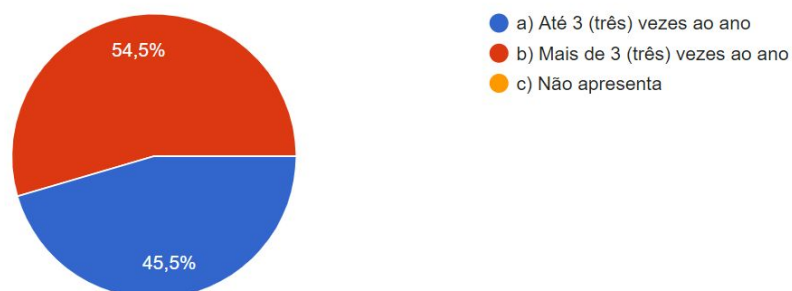


De acordo com o gráfico na Figura 8, 72,7% dos professores dizem que o Projeto Político Pedagógico é elaborado Anualmente, entretanto, 27,3% dos professores afirmam que o Projeto Político Pedagógico é elaborado Semestralmente.

Figura 9 – Resultado para a oitava pergunta do questionário aplicada na Escola A.

8. Com que regularidade o gestor apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho?

11 respostas

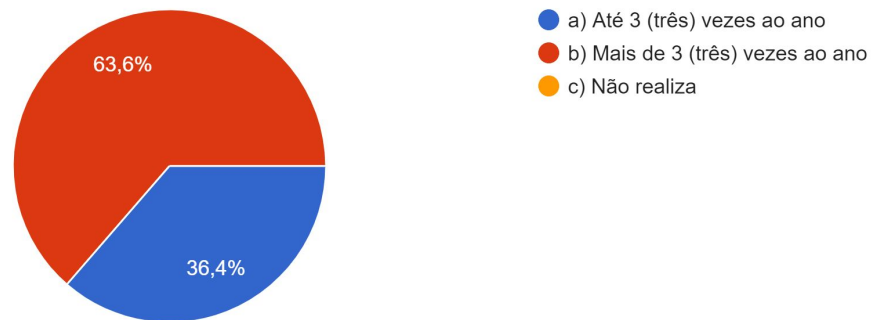


De acordo com o gráfico na Figura 9, 54,5% dos professores afirmam que o(a) gestor(a) apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho, mais de 3 (três) vezes ao ano. Já 45,5% dos professores dizem que, o(a) gestor(a) apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho até 3 (três) vezes ao ano.

Figura 10 – Resultado para a nona pergunta do questionário aplicada na Escola A.

9. Com que frequência a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores?

11 respostas

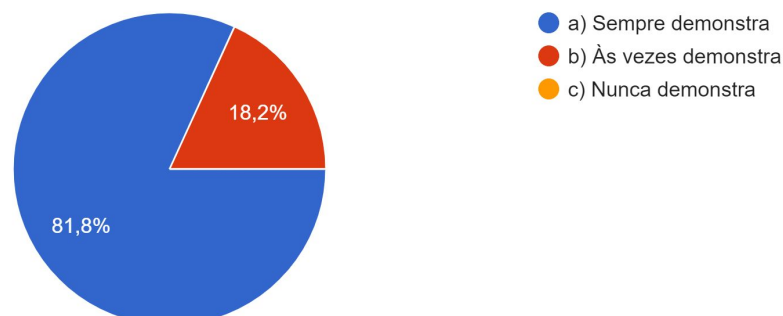


De acordo com o gráfico na Figura 10, enquanto 63,6% dos professores dizem que a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores mais de 3 (três) vezes ao ano, 36,4% dos professores afirmam que a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores até 3 (três) vezes ao ano.

Figura 11 – Resultado para a décima pergunta do questionário aplicada na Escola A.

10. O gestor demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar?

11 respostas

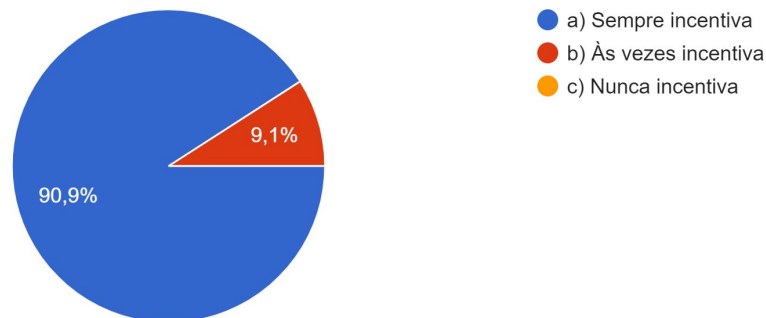


De acordo com o gráfico na Figura 11, apesar de 81,8% dos professores afirmarem que o(a) gestor(a) sempre demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar, 18,2% dos professores afirmam que o(a) gestor(a) às vezes demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar.

Figura 12 – Resultado para a décima primeira pergunta do questionário aplicada na Escola A.

11. O gestor incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões?

11 respostas

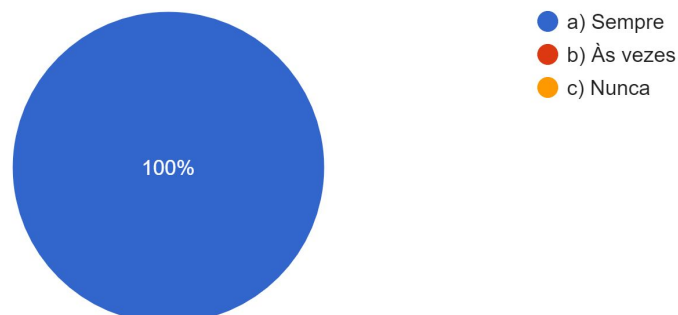


De acordo com o gráfico na Figura 12, 90,9% dos professores afirmam que o(a) gestor(a) escolar sempre incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões, há indícios de uma taxa de 9,1% dos professores que dizem que o(a) gestor(a) escolar às vezes incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões.

Figura 13 – Resultado para a décima segunda pergunta do questionário aplicada na Escola A.

12. O gestor realiza reuniões com os pais/ responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?

11 respostas



De acordo com o gráfico na Figura 13, 100% dos professores afirmam que o(a) gestor(a) sempre realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente

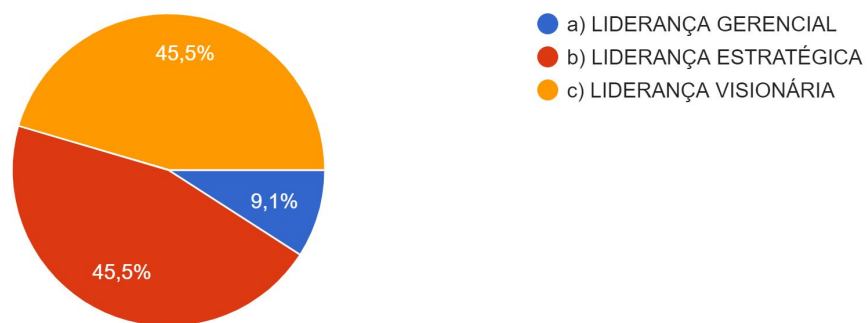
ao desempenho do estudante.

5.1.2 Resultados da Escola B

Figura 14 – Resultado para a primeira pergunta do questionário aplicada na Escola B.

1. Dos estilos de liderança apresentados, qual o que se aproxima da vivência do gestor escolar?

11 respostas

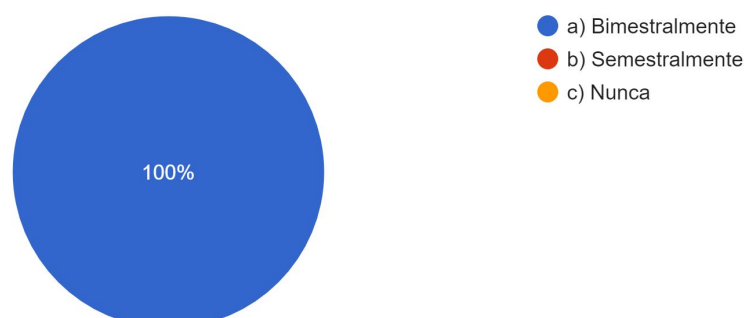


De acordo com o gráfico apresentado na Figura 14, tanto a Liderança Visionária quanto a Liderança Estratégica possui 45,5%, assim, existindo uma predominância desses dois estilos de liderança, fazendo parte na vivência do(a) gestor(a) da Escola B, mesmo tendo indícios de 9,1% da Liderança gerencial.

Figura 15 – Resultado para a segunda pergunta do questionário aplicada na Escola B.

2. Com que frequência o gestor analisa e monitora os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe escolar?

11 respostas

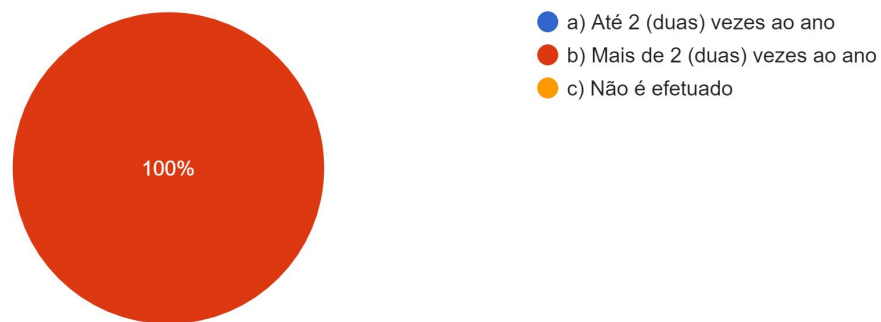


De acordo com o gráfico na Figura 15, 100% dos professores afirmam que, Bimestralmente, o gestor analisa e monitora os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe escolar.

Figura 16 – Resultado para a terceira pergunta do questionário aplicada na Escola B.

3. Com que frequência o acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média é efetuado?

11 respostas

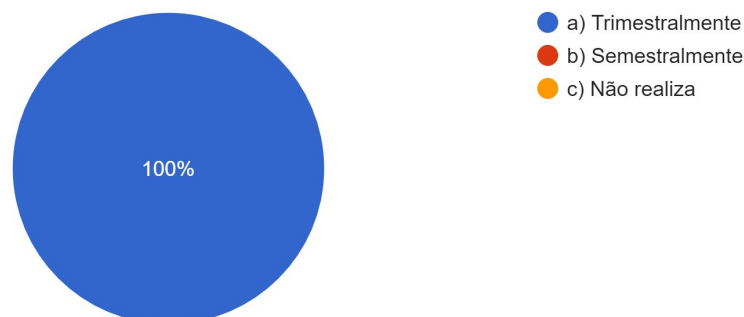


De acordo com o gráfico na Figura 16, 100% dos professores afirmam que o acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média é efetuado mais de 2 (duas) vezes ao ano.

Figura 17 – Resultado para a quarta pergunta do questionário aplicada na Escola B.

4. Com que frequência o gestor realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas?

11 respostas



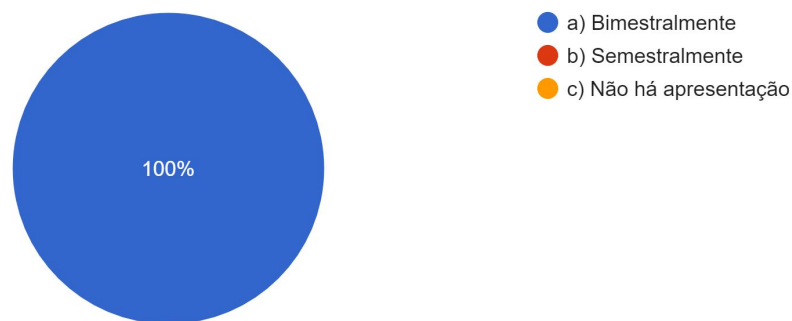
De acordo com o gráfico na Figura 17, 100% dos professores afirmam que, Trimestralmente, o(a) gestor(a) realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria de

aprendizagem estão sendo realizadas.

Figura 18 – Resultado para a quinta pergunta do questionário aplicada na Escola B.

5. Com que frequência a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis?

11 respostas

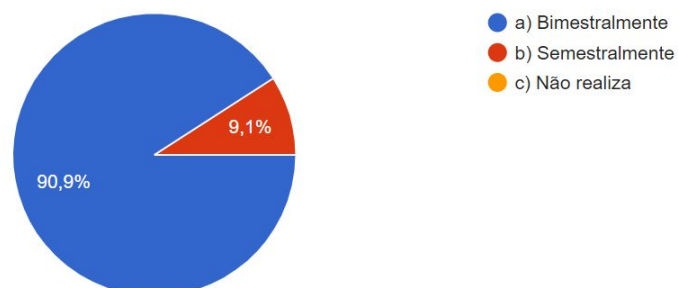


De acordo com o gráfico na Figura 18, 100% dos professores afirmam que, Bimestralmente, a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais e responsáveis.

Figura 19 – Resultado para a sexta pergunta do questionário aplicada na Escola B.

6. Com que periodicidade o gestor realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?

11 respostas



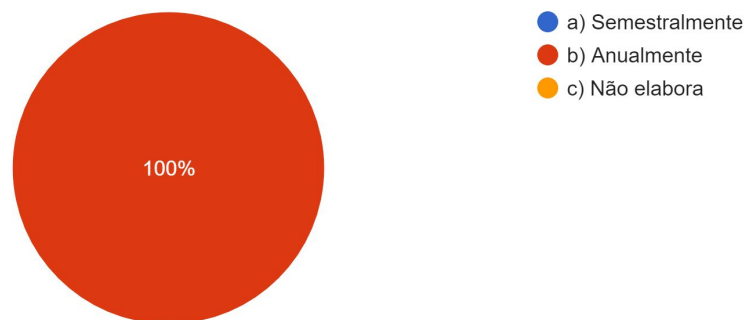
De acordo com o gráfico na Figura 19, 90,9% dos professores, isto é, a maioria, afirmam que, Bimestralmente, o(a) gestor(a) realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante, mesmo tendo, indícios com uma taxa

de 9,1% dos professores que dizem que, Semestralmente, o(a) gestor(a) realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante.

Figura 20 – Resultado para a sétima pergunta do questionário aplicada na Escola B.

7. Com que frequência o Projeto Político Pedagógico é elaborado com toda a comunidade escolar?

11 respostas

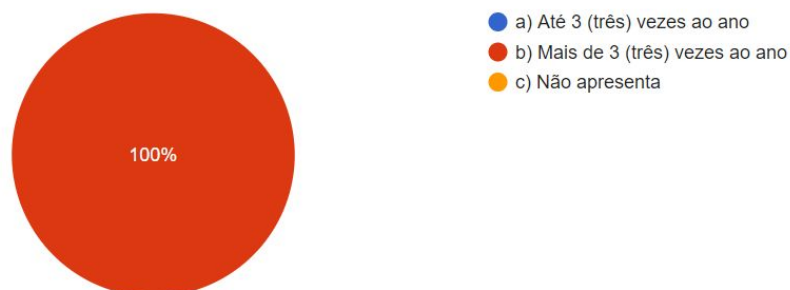


De acordo com o gráfico na Figura 20, 100% dos professores afirmam que, Anualmente, o Projeto Político Pedagógico é elaborado com toda a comunidade escolar

Figura 21 – Resultado para a oitava pergunta do questionário aplicada na Escola B.

8. Com que regularidade o gestor apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho?

11 respostas

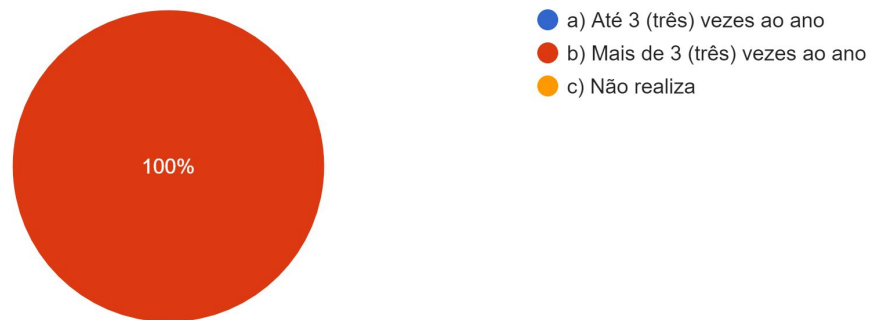


De acordo com o gráfico na Figura 21, 100% dos professores, unânime, afirmam que o(a) gestor(a) apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho mais de 3 (três) vezes ao ano.

Figura 22 – Resultado para a nona pergunta do questionário aplicada na Escola B.

9. Com que frequência a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores?

11 respostas

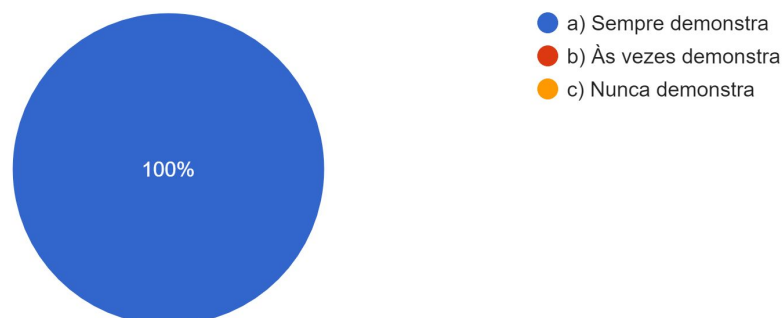


De acordo com o gráfico na Figura 22, 100% dos professores afirmam também que a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores mais de 3 (três) vezes ao ano.

Figura 23 – Resultado para a décima pergunta do questionário aplicada na Escola B.

10. O gestor demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar?

11 respostas

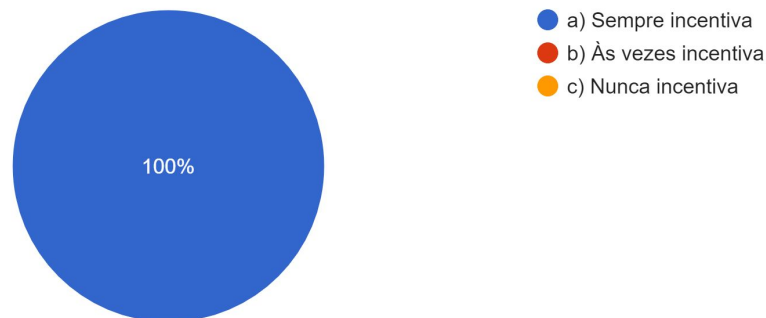


De acordo com o gráfico na Figura 23, 100% dos professores, mais uma vez, unânime, afirmam que o(a) gestor(a) sempre demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar.

Figura 24 – Resultado para a décima primeira pergunta do questionário aplicada na Escola B.

11. O gestor incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões?

11 respostas

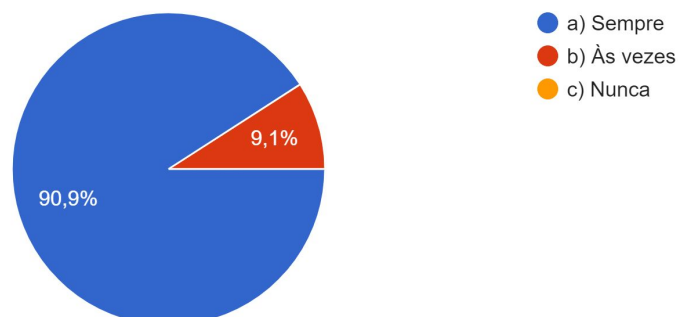


De acordo com o gráfico na Figura 24, 100% dos professores, novamente, afirmam que o(a) gestor(a) sempre incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões

Figura 25 – Resultado para a décima segunda pergunta do questionário aplicada na Escola B.

12. O gestor realiza reuniões com os pais/ responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?

11 respostas



De acordo com o gráfico na Figura 25, 90,9% dos professores afirmam que o(a) gestor(a) sempre realiza reuniões com os pais/responsáveis para a orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante, apesar de existirem indícios com uma taxa de 9,1% dos professores afirmando que o(a) gestor(a) às vezes realiza reuniões com os pais/responsáveis

para a orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante, observamos que a maioria dos professores opinaram dizendo que sempre o(a) gestor(a) realiza.

5.2 Resultados de Aprendizagem dos Estudantes

Tabela 1 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017

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

Fonte: SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. 2018.

O IDEPE é o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco. Conforme ressaltamos, no item 2.2 que se refere ao Sistema de Avaliação Educacional, o IDEPE se constitui de um indicador de qualidade da educação pública estadual, das Gerências Regionais de Educação- GREs e de cada escola a cada ano.

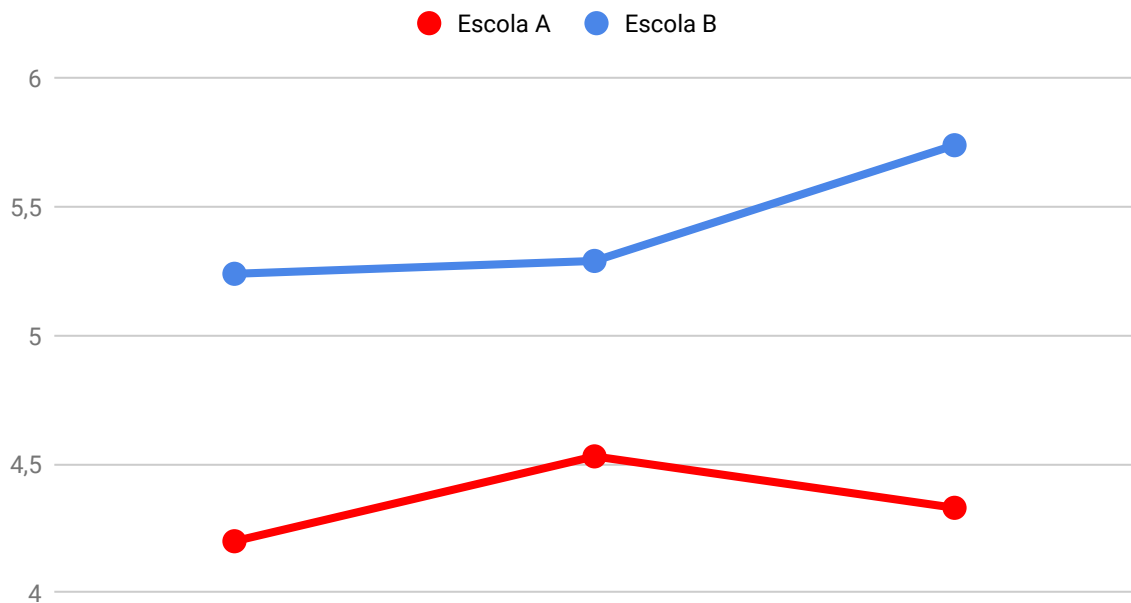
Para se obter o IDEPE é realizada uma avaliação das disciplinas de Português e Matemática com os estudantes do 3º ano do Ensino Médio, aplicada sempre ao final do ano. Esta avaliação é realizada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco por meio do SA-EPE - Sistema de Avaliação Educacional 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.

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 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 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.

Figura 26 – Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017.

Resultados do IDEPE entre 2015 e 2017



Fonte: O Autor.

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.

Vale salientar que tanto a Escola A quanto a escola B estão situadas na zona Norte do Recife e possuem a mesma Filosofia,... ,gestão e professores possuem exclusividade para trabalhar nestas unidades de ensino, conforme está explicitado no ítem , que se refere a Educação Integral em Pernambuco.

No que concerne à análise dos dados da entrevista, escolhemos pela análise em Categorias, para unificarmos os resultados, propiciando uma melhor compreensão dos resultados, de acordo com as perspectivas dessa investigação, respondendo, assim, aos objetivos e ao problema discorridos neste estudo.

Conforme Sampieri et al. (2006), quando nos referimos as categorias de um ítem ou pergunta, e, ainda, as categorias e subcategorias de observação ou conteúdo, se faz necessário a codificação por meio de símbolos ou números.

Desta forma, as categorias foram selecionadas por meio de uma dinâmica específica com símbolos, utilizando-se das respostas coletadas do gestor da escola A e do gestor da escola B. Assim, agrupamos as respostas de acordo com o eixo a que cada uma delas se referia. Salientamos que no decorrer desta análise de resultados o gestor A, será referenciada pelo código (G1) e o gestor da escola B, pelo código (G2)

Neste contexto apresentamos as categorias de análise por meio dos quadros a seguir:

Quadro 9 – Categorias, códigos na análise do conteúdo da entrevista

Categoria	Código	Conteúdo	Nº da questão
Pessoa	P	Conceito e função de gestão escolar	1
		Conceito de liderança	2
		Definição entre gestor e líder	3
		Diferencial da escola	4
Tipos de liderança	L	Tipos de liderança do gestor escolar	5
Resultados de aprendizagem	R	Tabulação dos resultados	6
		Análise e discussão dos resultados	7
		Monitoramento e acompanhamento dos resultados	8
Ações da escola	A	Elaboração do Projeto de Intervenção	9
		Acompanhamento da execução do Projeto de Intervenção	10
		Apresentação dos rendimentos dos estudantes	11
		Construção do Projeto Político Pedagógico.	12
Práticas de Gestão	PG	Estratégias inovadoras	13
		Soluções de Problemas Pedagógicos	14
		Empatia com a comunidade escolar	15
		Planejamento de objetivos	16
		Práticas de gestão versus resultados de aprendizagem	17

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha das categorias

- A pessoa (P) - esta categoria faz menção às questões que estão relacionadas à opinião do gestor no que concerne à gestão escolar, à liderança, à definição entre gestor e líder, assim como, o diferencial da escola. Visto que consideramos pertinente ter a visão do gestor sobre estes assuntos.

A Gestão escolar tem haver com as atribuições que são designadas aos educadores para conduzir uma escola ajudando no seu desenvolvimento, conforme diz G1: “A gestão escolar é uma atribuição dada a um educador que vai contribuir para o desenvolvimento dos jovens, dos estudantes, além não somente da parte administrativa, mas você não vai cuidar apenas

disso, mas principalmente, para o crescimento das competências, das habilidades dos nossos estudantes”.

No que se refere a função do gestor escolar, diz G1: “ela está atrelada a esse educador que assume esse compromisso com a educação”.

A gestão escolar é quando se faz tudo de forma compartilhada, conforme fala G2: “pra mim, gestão escolar ela tem que ser compartilhada nós precisamos trabalhar em grupo porque quando é um grupo, é... que cada um dar a sua opinião e nós chegamos a um denominador comum, então tudo da certo”.

E, em relação a função do gestor escolar, frisa G2: “o gestor escolar, ele tem que ser um líder, tem que trabalhar no grupo; valorizar todo o professorado, como também os nossos estudantes”.

No tocante à liderança, o processo de liderança está atrelado ao saber conduzir, conforme relata G1: “A liderança é esse ato de saber conduzir. Para que se tenha êxito nas suas ações”.

O comprometimento é essencial no líder, assim, diz G1: “o líder é um indivíduo que está comprometido com o crescimento de uma sociedade. Ele precisa ter essa qualidade de comprometimento e conhecer quem são os seus liderados”.

Liderança tem haver com as atitudes do líder, pois para G2: “o líder tem que ter uma liderança positiva, porque também tem o líder negativo. Ele tem que ter, boas ideias, é... a questão do tratar o outro, porque tem muitos chefes que chega e só dar ordem”.

E, quanto a ser líder, o líder precisa ser envolvente e dar oportunidade de vez e de fala ao outro, como ressalta ainda G2: “o líder ele tem que contagiar todos os envolvidos, ele precisa deixar também que o outro fale, que também der sua opinião, porque o verdadeiro líder é aquele que aceita a opinião de todos e, também dar a sua opinião”.

Ao nos referirmos a sua definição entre ser gestor ou líder, responde o G1: “Não sei se, seria adequado eu dizer que eu sou uma líder, ou uma boa líder, nesse processo de gestão em que me encontro, porque eu acredito que não é somente um momento, é um contexto”.

Além de possuir uma liderança, é muito importante liderar, conforme nos fala G2: “realmente, eu tenho, assim, uma liderança. É preciso que tenha um líder, só gerir não adianta, porque você geri, mas não tem a liderança e, então você não vai conseguir tudo que você quer, tem que ter a liderança”.

No que concerne ao diferencial da escola no tocante à Filosofia, disciplinas e vivências, ao se referir a Filosofia da escola ressalta o G1: “a filosofia da escola, eu vejo mais no sentido de cooperação, especialmente entre os professores,mas acho que ainda há muita coisa para mudar, em relação a isso”.

E, discorre o G2: “é a questão do compromisso, , que é de uma importância muito grande você ter responsabilidade, você ter compromisso com o que você quer fazer”

E, ainda endossa afirmando que o compromisso tem que ser primeiro do gestor, e ainda fala o G2: “a partir do momento que você é um gestor compromissado, responsável e transmite isso para os demais, você cumpre com tua obrigação, então os outros também fazem”

atrelando que “ Os jovens devem ter uma participação ativa dentro da escola, porque ele sente pertencimento”.

Em relação às disciplinas, elas discorrem conforme a matriz curricular de uma escola em jornada Integral. Então, nos fala o G1: “a escola Integral ela tem um diferencial enorme, por termos componentes como: biologia experimental, física experimental e, as eletivas que é algo inovador para os estudantes”.

E, reforça o G2: “tem as eletivas que estão dando muito certo, Tem os direitos humanos, que é de uma importância muito grande, sua história de vida e, temos empreendedorismo”.

No tocante às vivências os gestores explicitam que, elas são realizadas por meio de projetos elaborados pelos professores. Desta forma, nos relata o G1: “os projetos devem ser vivenciados na escola e, precisam estar de acordo com as experiências desses estudantes”. E, para ele, esses projetos precisam surtir efeito, e diz o G1: “promovam inquietude, reflexão porque você vai trabalhar para que esse jovem sejam jovens críticos”.

E, desta forma, discorre o G2: “a gente trabalha de um modo geral, sobre: como viver neste mundo? e, O que é que a gente pode fazer pra melhorar?. os alunos trabalham muito e eu tenho um professorado muito bom que está sempre com projetos diferentes”.

- Os tipos de Liderança (L)- esta categoria faz menção aos tipos de liderança que o gestor vivência no exercício de sua função.

Trabalhar estrategicamente possui um lado positivo, diz G1: “eu vejo o lado positivo da Liderança estratégica”. E, não se trabalha pautado em apenas um liderança, conforme diz ainda G1: “não se pode ter uma liderança única, porque ela não é completa”.

Assim, seguiu afirmando G1 “eu não quero me rotular como uma liderança extremamente estratégica ou como uma liderança extremamente visionária. Eu acredito que a gente precisa saber equilibrar esses dois tipos de liderança e filtrar aquilo que vai de acordo com a realidade”.

Considera ter o estilo de liderança Visionário, mas, que se utiliza de estratégias também para desenvolver suas ações, conforme afirma G2: “a minha gestão está sendo vivenciada na Liderança Visionária, mesmo trabalhando com estratégias”.

E, portanto, prossegue enfatizando que sua liderança encontra-se pautada na visionária, pois “meu foco é na Visionária, porque trabalhamos moldando ideias e não me oponho a elas. Dessa maneira, vivenciamos no que é possível e necessário, para o crescimento dos nossos estudantes”.

- Resultados de aprendizagem (R) - esta categoria faz menção às questões inerentes aos resultados de aprendizagem dos estudantes para desenvolvimento e crescimento da escola.

No que se refere à tabulação dos resultados, informa G1: “temos o SIEPE instituído pela SEE- Secretaria de Educação que tem facilitado bastante para essa análise de resultados e, ao término do bimestre nós temos uma ferramenta chamada de Macro”.

Ressalta a importância da utilidade dessa planilha Macro para a análise dos resultados, dizendo G1: “nós temos esses resultados individualmente, e por componente curricular, isso tem facilitado bastante porque não é somente uma análise da turma, mas uma análise do estudante”. E, os resultados são tabulados seguiu endossando G2: “Após as avaliações do bimestre tabulamos os resultados, através do sistema SIEPE e a planilha Macro. A planilha Macro apresenta onde precisamos melhorar, para obter melhores resultados”.

Ao discorrermos sobre a análise e discussão dos resultados, diz G1: “nós estávamos fazendo esses levantamentos de resultados bimestralmente”. e, continua enfatizando G1: “esses resultados, eles são avaliados, juntamente com os professores de cada componente curricular e, nós levamos em consideração até algumas dificuldades que estes alunos trazem, pra gente tentar resolver, tentar equilibrar”.

E, assim, o G2 também, está em consonância, uma vez que a análise dos resultados é realizada diz G2: “bimestralmente, com os professores de cada componente curricular, levando em conta, as dificuldades que os estudantes apresentam”.

Ao que compete ao monitoramento e acompanhamento dos resultados, é ressaltado que é realizado semanalmente, conforme nos diz G1: “nós estamos fazendo pelo menos a cada semana”. e, salienta que é um acompanhamento feito pela coordenação pedagógica e pela gestão, dizendo ainda G1: “alguns professores, eles são chamados pela coordenação pedagógica, pela gestão e a gente discute, com eles, aquele planejamento que ele pretende colocar em ação”.

O monitoramento é realizado juntamente com a coordenação pedagógica e, os professores realizam esse acompanhamento e monitoramento mensalmente, mas que tem um enfoque maior ao término de cada bimestre, ressaltando G2: “A gente (coordenação pedagógica e professores) faz assim, mensalmente a gente vê como é que está acompanhando e a discussão maior é quando termina o bimestre”.

As ações da escola (A) - esta categoria faz menção às questões pertinentes às ações desenvolvidas no âmbito escolar para o seu desenvolvimento e o alcance de seus objetivos em busca de resultados satisfatórios.

Ao fazermos menção à elaboração do Projeto de Intervenção, sabe-se que esse Projeto de Intervenção é elaborado bimestralmente e encaminhado à Gerência Regional para as devidas análises, conforme fala G1: “ao encerrar cada bimestre nós fazemos uma avaliação desses resultados e é proposto um Projeto de intervenção que, inclusive, é levado a regional para análise”.

Entretanto, é preciso mais estudo e aprofundamento por parte do corpo docente para a elaboração desse projeto de intervenção, como diz ainda G1: “porém eu acredito que ainda precisamos ler mais sobre essas estratégias, sobre esses resultados, sobre essas propostas de intervenção, principalmente, em relação aos docentes”.

E, ainda, endossa afirmando o motivo desse estudo, dizendo o G1: “a gente ainda vê, algumas irrealidades que não estão satisfazendo, não estão atendendo aos nossos resultados e que não estão atendendo também as expectativas de aprendizagem dos estudantes”.

A elaboração do Projeto de Intervenção ocorre desde do primeiro bimestre com a gestão

e professores que se reuni para verificar os alunos que estão abaixo da média, conforme fala G2: “Logo, no primeiro bimestre a gente já observa o que precisa melhorar, observa os alunos que estão abaixo da média, se reuni com os professores e, a partir daí a gente faz esse projeto”

E, ainda ressalta que dissemina essa informação para os pais, afirma G2: “a gente vai fazendo sempre e, chamando também os pais para eles tomarem conhecimento de como é que está a aprendizagem do seu filho”.

Então, ao que se refere ao acompanhamento e execução desse Projeto de Intervenção, este acompanhamento individual com os professores, é realizado pelo gestor tendo em vista a irreabilidade apresentada em alguns projetos, segue afirmando G1: “Quando eu tenho o retorno dos professores desses projetos de intervenções, eu costumo olhar um por um, e alguns não são tão reais”.

E, diante dessa situação, fazem orientações aos profissionais, como diz G1: “nós temos chamado alguns docentes, para discutir o que foi proposto por ele, porque não é um documento apenas para se colocar na gaveta”.

Quem realiza este acompanhamento, é o próprio gestor, tendo em vista que, para ele, se não houver acompanhamento as coisas não caminham, conforme enfatiza o G2: “Eu sempre acompanho porque é o professor que está fazendo, porque eu acho que tudo tem que ter acompanhamento porque se não tiver acompanhamento a coisa fica solta”.

E, ressalta, também, que esse acompanhamento é realizado de forma muito criteriosa e, se dar ao longo do ano letivo, prossegue dizendo o G2: “então tenho um acompanhamento criterioso em relação a isso e, faço esse acompanhamento o ano todo”.

Quando chegamos ao âmbito da apresentação dos rendimentos aos pais, ressalta o G1: “a gente estava fazendo, principalmente, na reunião de pais e mestres e, até mesmo com os estudantes”.

Porém, alega que para o ano letivo de 2019, esta apresentação precisa acontecer mais vezes, como ainda fala G1 “já chegamos a conclusão que ela precisa ser mais, ela não pode ser apenas bimestralmente. A gente precisa fazer com mais frequência e antes que o bimestre ele encerre”.

Essa apresentação é sistemática a cada bimestre por meio do Plantão Pedagógico que ocorre na unidade de ensino, nos diz G2: “Após cada bimestre, a gente tem o Plantão Pedagógico onde os pais são convidados para vir à escola”. Essa apresentação se dar com a participação não apenas da gestão, mas de todos os professores, continua inferindo G2: “todos os professores estão também aguardando a sua chegada e passam para os pais as dificuldades que os filhos têm juntamente com as notas e pedindo ajuda”.

E, para que o estudante tenha bons resultados é imprescindível a parceria com a família, tendo em vista que, para ele, é preciso um trabalho em conjunto, como enfatiza, ainda G2: “porque nós temos que trabalhar em parceria, a escola não pode trabalhar só, ela tem que ter a parceria, sim, com a família”.

Além disso, frisa que existe um acompanhamento individual com os estudantes, dizendo ainda G2: “a educadora de apoio acompanha cada aluno, conversa com o aluno e, ainda manda

chamar os pais para saber das dificuldades e o que é que está acontecendo e, esse acompanhamento é feito quando necessário, a gente faz logo, porque não se deixa pra amanhã o que pode se fazer hoje. Dessa maneira, a gente tem conseguido muitos resultados”.

No que é pertinente a construção do Projeto Político Pedagógico - PPP, é um documento com a necessidade de revisitação e que foi realizado junto com os professores e estudantes, assim nos diz G1: “O Projeto Político Pedagógico não é um documento formatado e concluído ele precisa ser revisitado. Então, a gente agora vai passar por uma revisitação, mas sempre há a participação dos professores e estudantes”.

E, ainda, salienta que nesse revisitação fará uma análise da área externa da escola, visto que, isso, segundo ele, tem trazido influência para a aprendizagem dos estudantes, conforme continua ressaltando G1: “nessa revisitação a gente vai fazer uma análise da área externa da escola, porque isso influencia no processo ensino aprendizagem quando a gente sabe que algumas fragilidades não são interna, mas externas”.

Discorre o G2: “No começo do ano a gente faz uma reunião, com os diversos segmentos, para revisão do Projeto Político Pedagógico”. E, ressalta a importância de disseminar com os pais, por meio de uma reunião, após o PPP ser revisitado, como podemos ver, diz ainda G2: “na primeira reunião com os pais, a gente repassa pra eles o PPP, pra eles aprovarem”.

Em seguida, ela ainda frisa a importância também do acompanhamento a execução desse PPP, conforme ressaltava, assim o G2: “além, da gente expor pra toda a comunidade escolar, faz parte da gestão, acompanhar junto ao professor, se realmente está sendo vivenciado e, a gente ver o que deu certo, o que não deu, e o que pode melhorar”.

E, finaliza afirmando o G2: “eu me envolvo na área pedagógica, estou sempre acompanhando e, também dando ideias porque é de uma importância muito grande a parte pedagógica numa escola, porque é dela que saem os resultados, os bons resultados”.

Práticas de Gestão (PG) - esta categoria faz menção às questões inerentes às práticas de gestão que cada gestora em sua unidade escolar procura desenvolver em prol dos resultados almejados.

No que se refere às estratégias inovadoras, apesar das eletivas estarem, atualmente, na matriz curricular, desde 2017 que eles tiveram essa ideia de implantar as eletivas para todas as turmas, diz o G1: “não foi uma novidade para a escola, porque nós já tínhamos encerrado o ano de 2017 com essa proposta, de trazer disciplinas eletivas para todos os estudantes”.

E, que foi através de uma reunião pedagógica e de uma autoavaliação que surgiram essas ideias, conforme frisa ainda G1: “nós tiramos essas ideias para o planejamento das eletivas de uma avaliação, de uma reunião pedagógica e de uma autoavaliação que nós fizemos com os professores”.

E, ao término, acha que se parar para ter uma conversa com os professores, contribuirá para o fortalecimento das ideias, conforme expõe G1: “Eu acredito que ao conversamos com os professores a gente passa a ter ideias mais fortalecidas”.

Quando o trabalho é feito em grupo, sempre se aceita as ideias dos outros e, juntos, vão inovando constantemente, como explicita o G2: “Como a gente trabalha em grupo, a gente vai

aceitar as ideias dos outros, de outras pessoas, cada um que chega com uma novidade e aí a gente vai vendo o que está bom e, manda brasa, sempre inovando”.

Fala também, sobre o quanto é importante valorizar os profissionais, ainda diz G2: “tem uma coisa que eu faço, muita questão é de valorizá-los porque isso é importante, porque eles se sentem cuidados”.

E, endossa que devido a essa valorização o grupo fica fortalecido e unido, conforme ainda discorre G2: “assim, nosso grupo é um grupo muito unido e essa união é de uma importância muito grande, tem muito amor uns pelos outros, eles se ajudam muito”.

Ao perguntamos sobre as soluções de problemas pedagógicos, discorre o G1: “Nós precisamos resolver os problemas pedagógicos conversando com a equipe que faz parte da gestão, inclusive também com os professores”.

Enfatiza que a resolução de problemas pedagógicos é compromisso de todos, ainda diz o G1: “porque eu não acredito que, eu sozinha não vou dar conta de resolver todos os problemas pedagógicos dessa unidade escolar”. E, ainda reforça dizendo G1: “sei que a gestão vai acompanhar, mas os professores e a equipe da coordenação pedagógica também precisam estar ao lado”.

tanto o gestor quanto a educadora de apoio chegam junto do professor, sempre que ele precisa, assim diz G2: “realmente, quando a gente vê que o professor, ele não está muito bem, que ele não se planejou para dar aquela aula. Então, a gente conversa com ele e, a educadora de apoio trabalha junto com ele”.

Ainda, como sempre, querem oferecer o melhor aos estudantes, eles estão sempre acompanhando, conforme frisa ainda G2: “mas a gente sempre está atenta porque a gente quer sempre o melhor para os nossos estudantes e, é bom para ele, o professor, também”.

Salienta também, o G2: “quando os professores novos chegam aqui, os professores antigos já passam para eles, porque muitas vezes eles não sabem como fazer o planejamento da Escola Integral porque é diferente”.

No momento que discorremos sobre a empatia com a comunidade escolar, não se tem um olhar voltados apenas para resultados, mas para as pessoas também, conforme fala G1: “a gente tem feito essa observação e esse trabalho, não é somente o olhar de resultados, de notas e de percentual, mas de um indivíduo, de pessoas”.

E, que realiza esse trabalho, conforme continua frisando G1: “até porque a nossa metodologia que é a educação interdimensional, ela pensa muito no indivíduo, no todo e, não somente em partes e, inclusive vem levando em consideração algumas situações familiares que são trazidas para a escola, que refletem no processo de aprendizagem do estudante”.

Tem um bom relacionamento e, que está preocupada também, com o emocional de todos, afirma G2: “Eu me preocupo com todos eles. Eu me preocupo não só na parte pedagógica, mas como também na parte emocional. Eu converso muito com eles, minha relação com eles é muito boa, é muito aberta”.

Continua, desta forma, enfatizando G2: “Nós somos todos iguais, não tem essa diferença porque é diretor não, existe uma amizade, agora com responsabilidade”. Desta forma,

Complementa, dizendo o G2: “não é porque que eu sou amiga deles que eles deixam de fazer as coisas, muito pelo contrário, aí é que eles fazem, porque o gestor faz e eles se espelham muitas vezes”.

Quando nos referimos ao planejamento de objetivos, tem um Plano de Ação e que faz uma autoavaliação ao final do bimestre ou do ano letivo, nos diz G1: “Nós temos um Plano de Ação da gestão, e, eu quando chego ao término do semestre ou do ano, eu faço uma autoavaliação daquilo que houve êxito, por quê houve êxito, e das metas que não foram atingíveis”.

Continua explicitando que a partir desse momento desenvolve estratégias para saber onde está o erro, e, assim, diz G1: “temos que identificar onde está a falha, onde está o desnível, desequilíbrio para a gente poder replanejar essas ações”.

Em relação também ao planejamento de objetivos, vão pontualmente no que precisa ser feito sem muitos floreios e, por isso, afirma G2: “em questão de planejamento de objetivo, aqui na escola é tudo muito simples, a gente vai direto ao ponto”.

Assim, continua endossando descrevendo a forma como acontece, e agimos, desta forma, diz G2: “vamos fazer essa estratégia, vamos organizar, vamos ver se deu resultado, se não deu, vamos mudar e a gente chega lá”.

Além disso, enfatiza o quanto é importante o trabalho em grupo, quando diz ainda G2: “O trabalho tem que ser no grupo, ninguém pode trabalhar sozinho, a partir do momento que você trabalha em grupo e, eles se sentem valorizados, aí a coisa flui”.

Contudo ao discorrer sobre as práticas de gestão versus os resultados de aprendizagem, possui um plano de gestão onde ela conversa com os alunos, conforme ressalta G1: “eu tenho um plano de gestão, o bate papo com a gestão, em que no primeiro momento eu converso com os estudantes que são representantes de sala”.

E, conversa com os estudantes sobre a interferência ou não da infraestrutura e, diz G1: “eu basicamente converso sobre a questão da infraestrutura, que de uma forma ou de outra, ela pode contribuir para uma melhor aprendizagem, como também, ela pode contribuir para ser uma fragilidade do processo ensino aprendizagem”.

Além disso, fala-se também sobre as dificuldades encontradas nos componentes curriculares oferecidos pela escola, conforme ainda nos diz G1: “nós passamos para quais são as dificuldades encontradas em cada componente curricular, em cada disciplina, durante aquele bimestre”, relata também, o receio dos estudantes em relação a esta prática, quando diz ainda G1: “inicialmente eles ficam com receio, em querer falar sobre isso, porque pensam que isso pode ser repassado para os professores e possam de alguma forma receber algum tipo de repreensão”.

Porém, em seguida justifica que os professores tem conhecimento dessa prática, e, continua dizendo G1: “Os professores sabem, que já é algo sistemático para mim, porque isso faz parte do plano de ação da gestão, conversar com os representantes e depois conversar todos os estudantes, escutamos algumas sugestões”.

E, ainda dentro desse contexto de questão, nos reportamos ao resultado do IDEPE, que é o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco, se faz necessário que para se ter

um resultado melhor, a equipe docente amadureça essa proficiência, que é , justamente, o grau de aprendizagem dos estudantes.

E, assim segui dizendo G1: “ele, o IDEPE, precisa melhorar, justamente por essa questão de acompanhar o processo ensino aprendizagem, eu tenho visto que é um índice que precisa melhorar a visão de proficiência, ela precisa ser mais amadurecida na escola pela equipe docente”.

Desta forma, neste mesmo contexto referente às práticas de gestão versos os resultados de aprendizagem, essas práticas estão atreladas diretamente a necessidade de planejar toda e qualquer ação, quando nos diz G2: “é a prática do planejamento. A gente tem que planejar as coisas pra poder dar certo, nada pode ser solto”.

Assim, continua dizendo que o acompanhamento a toda ação realizada na escola é fundamental para se alcançar os objetivos propostos, e, podemos ver isso, no momento que frisa claramente G2: “É também, o acompanhamento que a gente faz de tudo, o acompanhamento do Projeto Político Pedagógico, acompanhamento dos projetos de um modo geral. É esse acompanhamento que a gente tem, não só eu, mas de toda a equipe. É, por isso, que a coisa está dando certo até hoje”.

E, assim, ao discorrer também sobre os resultados do IDEPE, apresenta-se com muita alegria e satisfação dizendo G2: “desde 2009, que nós estamos na casa dos 5,0 e, sempre melhorando e, chegamos até 5,57 e esse ano provavelmente vai ser 5,95”.

Descreve também a imensa alegria que toda a escola se encontra, devido à previsão do IDEPE para este ano de 2019, e, verificamos quando discorre G2: “A felicidade está muito grande aqui na escola, professor vibrando e, assim conscientizando também os alunos da necessidade de estudar, de melhorar, porque é a vida deles”.

E, desta forma, finaliza dizendo “a gente precisa ter um lugar ao sol e, pra isso a gente é precisa estudar bastante”.

6 CONCLUSÃO

A investigação que efetuamos teve por objeto de estudo analisar qual a relação na liderança do gestor escolar com os resultados de aprendizagem dos estudantes das escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio da Região Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil. Após a realização da visitação aprofundada da teoria que fundamenta essa pesquisa e a análise e interpretação dos dados recolhidos podemos responder as questões de investigação que mencionamos no início desse estudo.

De acordo com a análise da investigação observamos que os(as) dois(duas) gestores(as) possuem atitudes e posturas diferenciadas no tocante ao desenvolvimento das ações no âmbito escolar e no trato com os professores, estudantes e, comunidade escolar como um todo.

As práticas e vivências divergem, várias vezes, tanto na área pedagógica quanto na pessoal referente aos profissionais da escola, devido a visão de liderança que cada um(uma) apresenta. Observamos, que dentro do contexto escolar as atuações se dar de forma criteriosas, respeitando o contexto que a escola se apresenta.

Os professores atuam conforme a liderança que cada gestor e, assim, a dinâmica de trabalho e de motivação está diretamente atrelada as ações e atitudes do gestor dentro da unidade escolar. E, isso tudo, tem haver com a liderança e o relacionamento entre a gestão e os profissionais, ou melhor, entre o líder e os seus liderados, pois como frisou bem o(a) gestor(a) 2, quando nos relata que o líder precisa saber ouvir e dar oportunidade de vez e voz aos seus liderados. Em outra partida, o(a) gestor(a) 1, em conformidade com os resultados, não prima pelo diálogo e, nem muito menos, por sentar sentar e conversar com seus professores.

Em nenhum momento, o(a) gestor(a) 1, menciona a família como parceira, como peça fundamental para a contribuição significativa dos resultados. O que se relata é que se preocupa com as situações em que as famílias se encontram e, que pode afetar a aprendizagem do estudante, mas não trás a família como um fator decisivo para a ascensão dos resultados. E, observamos, pelas análises que o(a) gestor(a) 2, é o oposto, no tocante a esta questão da família, visto que ela valoriza a presença da família, como, também compreende a valiosidade que representa trazer a família para junto da escola, ajudando, desta forma, nos desenvolvimentos e crescimento do estudante, como também, nos resultados.

uma outra questão analisada é que o(a) gestor(a) 1, trabalha fundamentada em estratégias tanto em curto prazo, como em longo prazo, apesar de achar que não costuma trabalhar dessa forma, e, o(a) gestor(a) 2, trabalha visando uma melhoria constante da escola, buscando opiniões e ideias de todos os atores envolvidos no contexto escolar.

Ressaltamos também a vivência no que se refere as ações de intervenção para melhoria dos resultados, o(a) gestor(a) 1, se pauta no que ela pode fazer para essa melhoria com o apoio da equipe e dos professores e o(a) gestor(a) 2, busca soluções e alternativas levando em consideração os esforços de todos os envolvidos, abrindo espaço para o diálogo e, assim, conseguir a obtenção de ideias que irão gerar um projeto para intervir nessa situação e melhorar os resultados.

Em relação ao documento (PPP) que norteia todas as ações e atividades que deverão ser vivenciadas no âmbito escolar, o(a) gestor(a) 1, faz a revisão desse documento com os professores e estudantes, observando as condições de acompanhamento dos estudantes e a entrega dos resultados aos pais, assim como, as fragilidades que por ventura o ambiente externo poderá trazer à escola, e o(a) gestor(a) 2, realiza reunião com todos os segmentos para revisar o PPP e se preocupa, em análise o que foi feito, o que não deu certo, e o que pode melhorar, acompanhando sistematicamente a sua execução, como também em repassar até para os pais como para comunidade escolar.

Quanto ao diferencial da escola, enquanto o(a) gestor(a) 1, ver o diferencial por causa da cooperação entre os professores, para o(a) gestor(a) 2, o diferencial da unidade de ensino é o compromisso em tudo que for fazer e, que todos devem ter, a começar pelo próprio gestor, pois ele tem que ser o exemplo, quando vemos isso claramente na revisitação da teoria, referenciado por diversos atores.

E, no que concerne às ações vivenciadas nas escolas o(a) gestor(a) 1, relata a presença de projetos sendo desenvolvidos pelos professores e, o(a) gestor(a) 2, mostra a vivência acontecendo pelo protagonismo dos estudantes, pelo cuidado com o patrimônio escolar, pelas ações desenvolvidas pelos estudantes de solidariedade, pelo compromisso que cada estudante tem em relação ao horário de chegada e a dedicação aos estudos.

Analizamos também, que em um dos momentos mais importantes para o crescimento dos resultados, o(a) gestor(a) 1, estava, mais preocupada em se reunir com os estudantes para verificar infraestrutura e componentes curriculares, ao invés, de ir direto ao ponto, diagnosticar, planejar, executar, avaliar e corrigir o que não conseguiu alcançar e, refazendo o que for necessário, fazendo, assim, como o(a) gestor(a) 2, fez em conjunto com todos e, ter um foco todo no ser humano, quanto nos resultados. E, a escola B, faz atrás dos resultados de forma organizada e planejada, de forma simples e objetiva. Uma dessas formas, é o projeto desenvolvido pela escola B, onde o aluno que está abaixo da média, escolhe o colega que ele quer o ajude nas suas dificuldades e, esses alunos vão para a biblioteca da escola e lá se dar o estudo, pois como estudante utiliza a mesma linguagem na hora da explicação, torna-se mais fácil o outro aprender.

No geral, observamos que as vivências e práticas desenvolvidas na escola A e na escola é quem vão determinar o rumo de desenvolvimento, crescimento e sucesso de cada um delas,

Desta forma, referente ao **objetivo 01 que tratou de descrever os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar, em 2019**, de acordo com a investigação que realizamos densamente, podemos confirmar que o(a) gestor(a) 1, não quer se considerar como tendo uma liderança extremamente estratégica e nem extremamente visionária, porque para ela, é preciso ter um equilíbrio entre essas duas lideranças e filtrar o que vai em conformidade com a realidade. Mas, apesar de ela acha que deve ter um equilíbrio, pelas análises, a liderança dela está pautada fundamentalmente na liderança estratégica com visão limitada de futuro e arraigada por aquilo que o gestor deve fazer, mas, infelizmente, não prioriza o diálogo, conforme constatamos em suas falas.

Enquanto que o(a) gestor(a) 2, possui uma liderança visionária, utilizando-se de estratégias para o desenvolvimento das ações, pois é um(a) gestor(a) que está preocupada constantemente com os seres humanos(professor, estudante e, comunidade escolar) na sua inteireza fazendo jus a filosofia que uma escola de Educação Integral fomenta em no âmbito da escola. Visto que é um(a) gestor(a), que se reconhece como líder e que atua pautado no diálogo, no compromisso, no exemplo, no respeito, no valorizar e no cuidar pelo outro, almejando melhores resultados e sempre alcançando, porque antes de qualquer resultado existe um ser humano com vida por trás de cada ser humano dentro da escola. E, procura escutar o outro, que conforme a revisão da teoria, é uma essência que o líder deve ter.

E, no que se refere as respostas ao **objetivo 02 que foi listar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas Escolas de Ensino Médio Integral**, chegamos a conclusão, após análise dos dados coletados, que a escola A, apresenta resultados insatisfatórios e, oscilantes nos três últimos anos dos resultados apresentados pelos resultados do IDEPE, a cada ano, que é o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco. Diante das análises, constatamos que a escola A encontra-se com a média mais baixa dentre todas as 11(once) Escolas de Educação Integral da Região Norte do Recife/ Pernambuco/ Brasil, não condizendo, desta forma, com as condições diferenciadas que são proporcionadas à essas escolas para alcançar bons resultados.

No entanto, ao analisarmos os dados coletados neste estudo, a escola B, encontra-se com resultados satisfatórios e permanente, uma vez que essa escola 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, configurando, assim, escola de melhor resultado, dentre as 11 (once) 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.

Contudo, no que é inerente ao **objetivo 03 que se designa a comparar as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes**, concluímos, em conformidade com as análises realizadas detalhadamente, que:

O gestor 1, apresenta práticas de liderança muito fragmentadas, tendo em vista, que ele mesmo não se considera, de certa forma, um líder. Suas práticas e vivências estão pautadas em uma liderança estratégica, apesar de ele, também, não considerar que age estrategicamente, mas nas análises dos dados por meio das respostas dos questionários do professores, nos revela que ele é um gestor com uma liderança que permeia entre as lideranças Visionária e gerencial, mas possui foco na Liderança estratégicas. Mesmo, ele não se considerando ter esse tipo de liderança, mas as suas ações e atitudes estão direcionadas às estratégias.

Ainda, fazendo alusão aos resultados dos questionários aplicados aos professores. Os professores afirmam que o gestor da escola A, analisa e monitora, bimestralmente, os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe, o, próprio gestor afirma que realiza essa ação, semanalmente.

No que se refere se o gestor 1, faz acompanhamento individual com os estudantes que

ficaram abaixo da média, os professores pontuam que é efetuado mais de duas vezes por semana e, há quem pontue que não realizado.

Já em relação se o gestor 1, realiza feedback para saber se as ações que foram propostas para melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas, os professores afirmam que trimestralmente o gestor realiza esse feedback e, há quem diga que ele realiza semestralmente, mas para o gestor essa ação tem que ocorrer bimestralmente.

Ao perguntarmos sobre se o gestor 1, apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais, os professores afirmam que essa ação ocorre bimestralmente, mas a quem pontue que o gestor realiza semestralmente e, o gestor diz que é realizado bimestralmente, mas que precisa ser mais vezes.

Em relação a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico, os professores respondem na sua maioria que é anualmente e, outros respondem que é semestralmente, mas o(a) gestor(a) 1, afirma que é anualmente.

Ao perguntarmos com que regularidade o gestor 1, apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola, animando e motivando a equipe de trabalho, mais da metade dos professores respondem que é mais de três ao ano e outros respondem que até três vezes ao ano e, o gestor diz que realiza sempre.

No que se refere a frequência que a gestão realiza formações pedagógicas para os professores. A maioria dos professores respondem que o gestor 1, realiza as formações mais de três vezes ao ano e, os outros afirmam que é realiza até três vezes ao ano e, o gestor diz que realiza mais três vezes ao ano.

Ao perguntarmos aos professores se o gestor demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar, os professores na sua maioria afirma que sempre demonstra, mas há alguns que dizem que demonstra as vezes e, o gestor fala que que sempre demonstra, pois possui um olhar não apenas voltado para os resultados, para os indivíduos também, mas de acordo, com suas ações, observamos pouca ação de empatia.

Quando perguntamos aos professores se o gestor A incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões, os professores, na sua grande maioria afirma que o gestor sempre incentiva, mas há alguns que pontuaram que às vezes incentiva e, o gestor diz que quando se conversa com os professores ajuda até a fortalecer as ideias.

Quando perguntamos com que periodicidade o gestor 1, realiza reuniões com os pais para orientação referente aos estudantes, os professores respondem, de forma unânime, que é realizada bimestralmente e, o gestor diz também que é bimestralmente.

O gestor 2, apresenta práticas de lideranças recorrentes e essenciais para o bom desenvolvimento de uma unidade de ensino, práticas essas, que apresentam-se com as características inerentes a um líder eficiente. Podemos afirmar que suas práticas e vivências estão pautadas em uma liderança visionária com traços importantes de liderança estratégica e, nas análises dos dados por meio das respostas dos questionários do professores, nos revela que ele é um gestor com liderança predominantemente Visionária e estratégica. Liderança visionária porque trabalha com o foco em moldar as ideias, respeitando a opinião e sabendo ouvir e, utiliza-se da

liderança estratégica para, de forma simples, apresentar o que se pretende, buscar as ideias e, juntos, executar e logo após, avaliar, almejando sempre o bem estar de todos e os resultados, que aconteceram conseqüentemente.

Ainda, fazendo alusão aos resultados dos questionários aplicados aos professores. Os professores afirmam, de forma unânime, que o gestor da escola B, analisa e monitora, bimestralmente, os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe e, o gestor também afirma que realiza essa ação bimestralmente.

No que se refere se o gestor 2, faz acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média, os professores, em unanimidade, afirmam que é efetuado mais de duas vezes ao ano e, o gestor confirma e, acrescenta que também faz sempre que necessário.

Já em relação se o gestor 2, realiza feedback para saber se as ações que foram propostas para melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas, os professores, em unanimidade, afirmam que trimestralmente o gestor realiza esse feedback e, o gestor confirma e, ainda, fala que também, por ser uma ação fundamental, faz sempre que necessário.

Ao perguntarmos sobre se o gestor 2, apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais, os professores, de forma unânime, afirmam que essa ação ocorre bimestralmente e, o gestor também diz que é realizado bimestralmente, por meio do Plantão Pedagógico.

Em relação a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico, os professores, de forma unânime, respondem que é anualmente e, o gestor 2, afirma que é anualmente e, preferencialmente, no início do ano letivo.

Ao perguntarmos com que regularidade o gestor 2, apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola, animando e motivando a equipe de trabalho, os professores, em unanimidade, respondem que é mais de três ao ano e, o gestor diz confirma e, ainda pontua as estratégias inovadoras, vem de todos, pois o trabalho é desenvolvido em conjunto.

No que se refere a frequência que a gestão realiza formações pedagógicas para os professores. Em unanimidade, os professores respondem que o gestor B realiza as formações mais de três vezes ao ano e, o gestor 2, confirma.

Ao perguntarmos aos professores se o gestor 2, demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar, os professores, em unanimidade, afirma que sempre demonstra e, o gestor fala que sempre demonstra, porque cuidar e valorizar o outro é fator primordial em sua liderança.

Quando perguntamos aos professores se o gestor 2, incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões, os professores, em unanimidade, afirmam que o gestor sempre incentiva e, o gestor confirma literalmente porque sua liderança está pautada em ouvir o outro, motivar e abre espaço para o diálogo e para as ideias de todos aceitando-as e respeitando a opinião de cada um.

Quando perguntamos com que periodicidade o gestor 2, realiza reuniões com os pais para orientação referente aos estudantes, os professores respondem, na sua maioria, que é realizada sempre, mas há quem diga que é realizada às vezes e, o gestor diz também que é sempre e, a qualquer momento que for preciso.

Diante dessas análises referentes ao gestor 1 e o gestor 2, podemos chegar a conclusão que mesmo sabendo que os resultados de aprendizagens dos estudantes também está relacionado com as ações pedagógicas, é preciso ser ter um gestor que vivencia uma liderança visionária, que está voltada para respeitar, cuidar, ouvir, ter uma relação sincera e aberta, porém com responsabilidade, que der oportunidade, que tenha empatia, que esteja aberta ao diálogo e que saiba construir o novo juntos para alcançar os melhores resultados. desta forma, constatamos alinhamento, direcionamento, sequência lógica e organizada nas ações realizadas pelo(a) gestor(a) da escola B, que temos certeza, 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, com traços da liderança estratégica, que caminhem juntas se complementando. Como nós vimos na visitação da teoria que o líder ele precisa ter atitude, pois possui poder quem age e, age assertivamente.

No mundo globalizado, no qual vivemos e, na forma como as pessoas vivem hoje, a cada dia, surgir a necessidade do líder ser empático, pois ele terá a capacidade de olhar o mundo de outra forma, respeitando, amando, valorizando, escutando e dividindo seus sentimentos e, assim, abrindo espaço para a compreensão.

Pelas ações, atitudes e características apresentadas nessa pesquisa, por meio dos dados coletados, podemos afirmar que o(a) gestor(a) da escola B é um(a) o(a) gestor(a) empático e que atua como um líder Coach, uma vez que, que se preocupa com seus liderados e com os seus desenvolvimentos e aprimoramentos de suas habilidades; sabendo falar no momento certo e dando as ferramentas necessárias para que cada um possa desenvolver suas habilidades e, conseqüentemente, trabalhem em prol de alcançar os objetivos propostos.

Portanto, o líder precisa liderar e cumprir sua missão, dividindo 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, como também, a sociedade. Talvez não possamos mudar o mundo, mas podemos fazer a diferença começando a onde estamos e, com certeza estaremos contribuindo para um mundo melhor, mais humano e digno. e a sociedade.

6.1 Sugestões

Após discorrer nossas conclusões temos a capacidade de sugerir alguns itens a essa temática abordada ao londo desta pesquisa, que contribuam para o avanço da liderança no âmbito educacional das Escolas de Referência de Ensino Médio Integral.

São sugestões de grande valia para este estudo e para os próximos estudos que surgirão fundamentados por essa temática.

Inicialmente, sugerimos a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco:

- Realize formação continuada com todos os gestores das Escolas de Referência do En-

sino Médio em Jornada Integral, na área de Liderança pautada no humano, por meio do CEFOSPE - Centro de Formação dos Servidores do Estado;

- Que elabore um Projeto que permita um acompanhamento sistemático para auxiliar na atuação do gestor escolar como um líder visionário e eficaz;
- Realiza formações sistemáticas e contínuas em serviço sobre os temas: escuta qualificada, empatia, relações interpessoais; autoconhecimento e inteligência emocional.
- Proporcione formação específica em Liderança Coach (líder mentor).

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.
- Arruda, Â. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). *A importância da liderança nas organizações* (Vol. 1) (No. 1). Revista Razão Contábil & Finanças.
- Barroso, J., & Fuentes, A. R. (2005). *Liderazgo y autonomía de los centros educativos*. revista española de pedagogía.
- Bento, A. V. (2008). *Os estilos de liderança dos líderes escolares da região autónoma da madeira*. Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: a administração do sentido* (Vol. 34) (No. 3). Revista de administração de Empresas.
- Bonamino, A., & Franco, C. (2013). *Avaliação e política educacional: o processo de institucionalização do saeb*. (No. 108). Cadernos de pesquisa.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)*. Universidade de Évora.
- Cajueiro, R. L. P. (2013). *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante*. Rio de Janeiro: Saraiva.
- Campanhã, J. (2009). *50 segredos para o líder*. Editora Hagnos.
- Campoy, T. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Ciudad del Este, Paraguay: Universidad Nacional del Este.
- Cavaliere, A. M. (2009). *Escolas de tempo integral versus alunos em tempo integral* (Vol. 21) (No. 80). Em aberto.
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). *Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com msceit, bpr-5 e 16pf* (Vol. 16) (No. 35). Paidéia (Ribeirão Preto).
- Coll, C. (2003). *Psicologia e currículo: uma aproximação psicopedagógica à elaboração do currículo escolar*. In *Psicologia e currículo: uma aproximação psicopedagógica à elaboração do currículo escolar*.
- Costa, A. C. G. (2008). *Educação: uma perspectiva para o século xxi*. São Paulo: Canção Nova.
- Cuban, L. (1988). *Managerial imperative and the practice of leadership in schools, the*. Suny Press.
- Cury, C. R. J. (2007). *A gestão democrática na escola e o direito à educação* (Vol. 23) (No. 3). Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE.
- da Costa, A. C. G. (2006). *Protagonismo juvenil: adolescência educação e participação democrática*. FTD.

- de Brito Pacheco, J. A. (2001). *Currículo: teoria e práxis*.
- de Góes Brennand, E. J., & de Oliveira Pimentel, S. (2018). *O sistema de avaliação educacional de pernambuco: Um desafio para a melhoria da qualidade da educação* (Vol. 6) (No. 2). Gestão & Aprendizagem.
- Delgado, M. L. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. Revista española de pedagogía.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). *El líder y el liderazgo: reflexiones* (Vol. 26) (No. 2). Revista Interamericana de Bibliotecología.
- Delors, J., & Nanzhao, Z. (2000). *Educação um tesouro a descobrir - 4. ed.- São Paulo: Cortez; Brasília, DF : MEC : UNESCO*. Em aberto.
- de Oliveira, J. F., Libâneo, J. C., & Toschi, M. S. (2007a). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez Editora.
- de Oliveira, J. F., Libâneo, J. C., & Toschi, M. S. (2007b). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez Editora.
- de Souza Fleith, D. (2001). *Criatividade: novos conceitos e idéias, aplicabilidade à educação*. Revista Educação Especial.
- de Souza Minayo, M. C., de Assis, S. G., & de Souza, E. R. (2005). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. SciELO-Editora FIOCRUZ.
- Dourado, L. F., Oliveira, J. F. d., & Santos, C. d. A. (2007). *A qualidade da educação: conceitos e definições*. Brasília, DF: Inep.
- 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.
- Federal, M. B. D. (2009). *Portaria normativa nº 971, de 9 de outubro de 2009. programa ensino médio inovador*. DOU de 13/10/2009 nº 195, Seção 1, pág. 52.
- Federal, M. B. D. (2017). *Lei nº 13.415 de 16 de fevereiro de 2017. novo ensino médio*. Diário Oficial da União - Seção 1 - 17/2/2017, Página 1 (Publicação Original).
- 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.
- Gadotti, M. (2000). *Saber aprender: um olhar sobre paulo freire e as perspectivas atuais da educação*. Produção de terceiros sobre Paulo Freire; Série Artigos.
- Gadotti, M. (2013). *Educação integral no brasil: inovações em processo*. Produção de terceiros sobre Paulo Freire; Série Livros.

- Gil, A. C. (2002). *Metodologia científica* (Vol. 3). São Paulo.
- Glenn Rowe, W. (2002). *Liderança estratégica e criação de valor* (Vol. 42) (No. 1). Revista de Administração de Empresas.
- Godoy, C., & Balsini, C. (2010). *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica*. GODOY, CK; IBGE., ABAL.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2002). *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gonçalves, L. A. O., & Pinto, R. P. (2008). *Educação*. (Vol. 38) (No. 134). Cadernos de Pesquisa.
- Gouveia, M. J. A. (2006). *Educação integral com a infância e a juventude* (Vol. 1) (No. 2). Cadernos Cenpecl Nova série.
- Khoury, K. (2018). *Liderança é uma questão de atitude*. Senac.
- Leite, C., & Barroso, M. (2010). *Desafios à gestão de um currículo socialmente comprometido*. Nogueira, F. Oliveira, AL, Baptista, AV, Nova, DC (2010). I ENJIE–I Encontro Nacional de Jovens Investigadores em Educação: Desafios Teóricos e Metodológicos-Programa e Livro de Resumos. CIDTFF-Universidade de Aveiro. Aveiro: Oficina Digital.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: alternativa.
- Lima, I. Á. d. A. (2009). *Tear-tecnologia empresarial aplicada à educação: gestão e resultados*. Recife: Livro Rápido.
- Luck, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Vozes.
- Lück, H. (2007). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Editora Vozes Limitada.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Lück, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Lück, H. (2017). *A gestão participativa na escola*. Editora Vozes Limitada.
- Luck, H., Freitas, K. S. d., GIRLING, R., & KEITH, S. (2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5ª edição*. Rio de Janeiro.
- Luck, H., Freitas, K. S. d., Girling, R., & Keith, S. (2006). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes.
- Magalhães, M. (2008). *A juventude brasileira ganha uma nova escola de ensino médio: Pernambuco cria, experimenta e aprova*. Albatroz.
- Magalhães, Irenilda Ramos de Brito Sá. (2019). *PROGEPE: Módulo de Gestão de Gestão por Resultados na Educação*. Irenilda Ramos de Brito Sá Magalhães, Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco.
- 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.
- Minayo, M. C. d. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*.
- Moran, J. M. (2000). *Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias* (Vol. 3) (No. 1).

Informática na educação: teoria & prática.

- Morgado, J. C., & Pacheco, J. (2011). *Culturas curriculares: subsídios para uma abordagem teórica*. Do currículo à avaliação, da avaliação ao currículo.
- Mota, S. M. C. (2006). *Escola de tempo integral: da concepção à prática*. Universidade Católica de Santos.
- Motta, P. R. (1997). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. In *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente* (pp. 256–p).
- Nanus, B. (2000). *Liderança visionária. rio de janeiro*. Campus.
- Pernambuco. (2008). *Lei complementar 125, de 10 julho de 2008*. Diário oficial do Estado de Pernambuco - Poder executivo. p. 3.
- Pernambuco. (2013). *Decreto nº 39.039, de 04 de janeiro de 2013*. Diário oficial do Estado de Pernambuco - Poder executivo. 5 de jan.2013.p.3.
- Pestana, M. I. (2007). *O sistema de avaliação brasileiro* (Vol. 79) (No. 191). Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.
- Picchiai, D. (2010). *Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público* (Vol. 4) (No. 3). Revista da Micro e Pequena Empresa.
- Pilleti, C., & Pilleti, N. (2012). *História da educação: de confúcio a paulo freire*.(p. 286). São Paulo: Contexto.
- Pontual, V. (2001). *Tempos do recife: representações culturais e configurações urbanas* (Vol. 21) (No. 42). Revista brasileira de história.
- 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 criterios de seleção*. Rodrigues RM. Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. Sao Paulo: Atlas.
- Roldão, M. d. C. (1995). *O director de turma e a gestão curricular*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*.
- Santos, Á. (2005). *A prática da liderança*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Santos, C. R. d. (1999). *Educação escolar brasileira: estrutura, administração, legislação*. São Paulo: Pioneira.
- 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.
- Sousa, S. Z., & Arcas, P. H. (2010). *Implicações da avaliação em larga escala no currículo:*

revelações de escolas estaduais de são paulo (Vol. 20) (No. 35). Educação: teoria e prática.

Tonet, I. (2006). *Educação e formação humana* (Vol. 8) (No. 9). Ideação.

Triviños, A. N. S. (1987). *Pesquisa qualitativa*. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Whitmore, J. (2012). *Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios da prática do coaching e da liderança*. Clio Editora.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). *Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias*. Psicologia: reflexão e crítica. Porto Alegre. Vol. 22, n. 1 (2009), p. 1-11.

ANEXO Nº 1 - FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN****FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN****DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN****MAESTRÍA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MESTRANDA: BETANIA CANDIDA DA SILVA BRITO****TUTORA: DRA. DANIELA RUIZ DIAZ MORALES****Prezado (a) Professor (a),**

Este formulário destina-se a **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados em minha pesquisa de campo de Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção – UAA, cujo tema é: Liderança do Gestor Escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife – Pernambuco/ Brasil. Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar as práticas de liderança do gestor escolar nas Escolas de Referência em Jornada Integral do Ensino Médio da Região Metropolitana do Recife, no ano de 2019. Os objetivos específicos que norteiam essa pesquisa são:

1. Descrever os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar, ano 2019;
2. Listar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas de Ensino Médio Integral;
3. Verificar se as práticas de liderança do gestor escolar têm relação com os resultados das aprendizagens dos estudantes.

Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se há **adequação entre as questões formuladas e os objetivos referentes a cada uma delas**, além da **clareza na construção** dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para

as colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou no verso da folha. Sem mais para o momento, antecipadamente, agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

**ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA
APLICAÇÃO COM GESTORES DE ESCOLAS DE REFERÊNCIA EM JORNADA INTEGRAL**

<p>1. Descrever os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar, ano 2019;</p> <p>2. Listar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas de Ensino Médio Integral;</p> <p>3. Comparar as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes.</p>						
Sobre o estilo de liderança/ os resultados de aprendizagem/ práticas de liderança do gestor escolar	COERÊNCIA			CLAREZA		
	SIM	NÃO	?	SIM	NÃO	?
1. O que você entende por gestão escolar e qual a função do gestor escolar? Descreva: _____						
2. Na sua opinião, o que é liderança e quando uma pessoa é um líder? Descreva: _____						
3. No contexto atual, você se considera um gestor ou um líder? Justifique: _____						
4. Na sua opinião, qual o diferencial desta unidade escolar no tocante à Filosofia, Disciplinas e Vivências? Descreva: _____						

<p>5. Assinale o tipo de liderança que na sua prática, você acha que mais se assemelha:</p> <p>1- LIDERANÇA GERENCIAL []</p> <p>É aquela em que os líderes são conservadores, que adotam atitudes passivas no que se referem às metas. Para esses líderes, metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos. Além disso, acreditam que as metas são baseadas no passado (Rowe, 2002).</p> <p>2- LIDERANÇA ESTRATÉGICA []</p> <p>É aquela em que os líderes formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo, a fim de garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo (Rowe 2002).</p> <p>3- LIDERANÇA VISIONÁRIA []</p> <p>É aquela em que os líderes são mais proativos, trabalham moldando ideias e não se opondo a elas. Dar toda a direção que a instituição precisa ter. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, ser desejável e necessário para o desenvolvimento e crescimento. Esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos (Rowe, 2002).</p>						
<p>6. De que forma se tabula os resultados de aprendizagem dos estudantes?</p> <p>Descreva:</p> <p>.....</p>						
<p>7. Com que frequência você analisa e discute os resultados de aprendizagem dos estudantes com a equipe gestora e professores?</p> <p>a) () Bimestralmente</p> <p>b) () Semestralmente</p> <p>c) () Nunca</p>						

<p>Justifique sua resposta:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>						
<p>8. Com que frequência você monitora e acompanha os resultados de aprendizagem dos estudantes, juntamente com a equipe escolar?</p> <p>a) () Bimestralmente b) () Semestralmente c) () Nunca</p> <p>Justifique sua resposta:</p>						
<p>9. Com que frequência há Projeto de Intervenção com ações propostas para a melhoria da aprendizagem?</p> <p>a) () Sempre b) () Às vezes c) () Nunca</p> <p>Descreva:</p>						
<p>10. Como você sabe se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem dos estudantes estão sendo realizadas?</p> <p>Justifique sua resposta:</p>						
<p>11. Qual a frequência da apresentação dos rendimentos e desenvolvimento dos estudantes aos pais/responsáveis? De que forma?</p> <p>a) () Anualmente b) () Semestralmente c) () Bimestralmente</p>						

<p>d) () Não há apresentação</p> <p>Descreva:</p> <p>.....</p>						
<p>12. Você realiza a construção do Projeto Político Pedagógico de forma participativa com toda a comunidade escolar?</p> <p>a) () Sim</p> <p>b) () Não</p> <p>Descreva:</p>						
<p>13. Você desenvolve estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola, animando e motivando a equipe de trabalho?</p> <p>a) () Sim</p> <p>b) () Não</p> <p>Justifique:</p>						
<p>14. Você procura solucionar problemas pedagógicos?</p> <p>a) () Às vezes</p> <p>b) () Sempre</p> <p>c) () Nunca</p> <p>Justifique sua resposta:</p>						
<p>15. Você demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar?</p> <p>a) () Sim</p> <p>b) () Não</p> <p>c) () Em parte</p> <p>Explique:</p>						

<p>16. Você planeja e estabelece objetivos claros para atingir metas e ações?</p> <p>a) () Sim b) () Não</p> <p>Justifique sua resposta:</p>						
<p>17. Quais práticas de gestão adotadas na sua escola estão relacionadas aos resultados de aprendizagem dos estudantes? Descreva:</p>						

**ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA
APLICAÇÃO COM PROFESSORES**

<p>1. Descrever os estilos de liderança vivenciados pelo gestor escolar, ano 2019;</p> <p>2. Listar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas de Ensino Médio Integral;</p> <p>3. Comparar as práticas de liderança do gestor escolar com os resultados das aprendizagens dos estudantes.</p>						
Sobre o estilo de liderança/ resultados de aprendizagem/ práticas de liderança do gestor escolar	COERÊNCIA			CLAREZA		
	SIM	NÃO	?	SIM	NÃO	?
<p>1. Dos estilos de liderança apresentados, qual o que se aproxima da vivência do gestor escolar? Marque um X em apenas uma opção.</p> <p>1- LIDERANÇA GERENCIAL []</p> <p>É aquela em que os líderes são conservadores, que adotam atitudes passivas no que se referem às metas. Para esses líderes, metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos. Além disso, acreditam que as metas são baseadas no passado (Rowe, 2002).</p>						

<p>2- LIDERANÇA ESTRATÉGICA []</p> <p>É aquela em que os líderes formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo, a fim de garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo (Rowe 2002).</p> <p>3- LIDERANÇA VISIONÁRIA []</p> <p>É aquela em que os líderes são mais proativos, trabalham moldando ideias e não se opõem a elas. Dar toda a direção que a instituição precisa ter. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, ser desejável e necessário para o desenvolvimento e crescimento. Esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos (Rowe, 2002).</p>						
<p>2. Com que frequência o gestor analisa e monitora os resultados de aprendizagem dos estudantes juntamente com a equipe escolar?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Bimestralmente</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Semestralmente</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Não analisa</p>						
<p>3. Com que frequência o acompanhamento individual com os estudantes que ficaram abaixo da média é efetuado?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Até 2 (duas) vezes ao ano</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Mais de 2 (duas) vezes ao ano</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Não é efetuado</p>						
<p>4. Com que frequência o gestor realiza feedback para saber se as ações propostas para a melhoria da aprendizagem estão sendo realizadas?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Trimestralmente</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Semestralmente</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Não realiza</p>						
<p>5. Com que frequência a escola apresenta os rendimentos desenvolvidos pelos estudantes aos pais/responsáveis?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Bimestralmente</p>						

<p>b)(<input type="checkbox"/>) Semestralmente</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Não há apresentação</p>						
<p>6. Com que periodicidade o gestor realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Bimestralmente</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Semestralmente</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Não realiza</p>						
<p>7. Com que frequência o Projeto Político Pedagógico é elaborado com toda a comunidade escolar?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Semestralmente</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Anualmente</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Não elabora</p>						
<p>8. Com que regularidade o gestor apresenta estratégias inovadoras para o desenvolvimento contínuo da escola animando e motivando a equipe de trabalho?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Até 3 (três) vezes ao ano</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Mais de 3 (três) vezes ao ano</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Não apresenta</p>						
<p>9. Com que frequência a gestão escolar realiza formações pedagógicas para os professores?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Até 3 (três) vezes ao ano</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Mais de 3 (três) vezes ao ano</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Não realiza</p>						
<p>10. O gestor demonstra empatia e preocupação com todos da comunidade escolar?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Sempre demonstra</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Às vezes demonstra</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Nunca demonstra</p>						
<p>11. O gestor incentiva a equipe escolar a compartilhar suas ideias e respeita as opiniões?</p> <p>a)(<input type="checkbox"/>) Sempre incentiva</p> <p>b)(<input type="checkbox"/>) Às vezes incentiva</p> <p>c)(<input type="checkbox"/>) Nunca incentiva</p>						

<p>12. O gestor realiza reuniões com os pais/responsáveis para orientação e aconselhamento referente ao desempenho do estudante?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Às vezes c) <input type="checkbox"/> Nunca</p>						
---	--	--	--	--	--	--

DADOS DO AVALIADOR

Nome completo: (Opcional) _____

Formação: _____

Instituição de Ensino: _____

Assinatura do Avaliador: _____

ANEXO N° 2 - TERMO DE CONSENTIMIENTO

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
ASUNCIÓN

Asunción, 17 de enero de 2019

A quien corresponda:

Por la presente, a pedido del interesado, se comunica que, **BETANIA CANDIDA DA SILVA BRITO**, es alumna de la Maestría en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y de la Comunicación, de la **Universidad Autónoma de Asunción (UAA)**, quien en el presente año 2019 iniciará la elaboración de su tesis titulada "Liderança de gestor Escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana de Recife, Pernambuco; Brasil"

A fin de recolectar los datos como parte de la elaboración de la Tesis en el local de la Escola de Referência Em Ensino Médio Clovis Bevilaqua (EREM Clovis Bevilaqua) y la Escola de Referência Em Ensino Médio Ageu Magalhaes (EREM Ageu Magalhaes), solicitamos a las autoridades se le conceda a la alumna **BETANIA CANDIDA DA SILVA BRITO**, la autorización para la aplicación de su instrumento de investigación, necesario para concluir el trabajo correspondiente.

Para lo que hubiere lugar,

Prof. Mirian Contrera González
Dirección de Metodología
Universidad Autónoma de Asunción