

ENTRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA E A PRÁTICA PEDAGÓGICA: DESAFIOS DA LIDERANÇA E DA AUTONOMIA DO GESTOR ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE TRINDADE-PE

BETWEEN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL PRACTICE: CHALLENGES OF SCHOOL LEADERSHIP AND PRINCIPAL AUTONOMY IN THE MUNICIPAL EDUCATION SYSTEM OF TRINDADE, PERNAMBUCO, BRAZIL

ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA: DESAFÍOS DEL LIDERAZGO ESCOLAR Y DE LA AUTONOMÍA DEL DIRECTOR EN LA RED MUNICIPAL DE ENSEÑANZA DE TRINDADE, PERNAMBUCO, BRASIL

Silvania Maria Cardoso de Miranda¹
Wagner Bruno Silva Coelho²

RESUMO: A gestão escolar desempenha papel fundamental na articulação entre as demandas administrativas e as práticas pedagógicas, especialmente diante da necessidade de conciliar liderança, autonomia, participação e qualidade do ensino. Este estudo teve como objetivo compreender a dinâmica da gestão educacional em sua articulação com as práticas pedagógicas em uma escola da rede municipal de Trindade-PE. Trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e abordagem quanti-qualitativa, realizada com 37 profissionais da instituição, entre professores, orientadores educacionais, coordenadores e profissionais da gestão escolar. A coleta de dados ocorreu entre abril e maio de 2026, por meio de questionário eletrônico composto por 18 questões objetivas e abertas. Os resultados demonstraram percepção predominantemente positiva da gestão, sendo que 70,3% dos participantes consideraram a administração adequada. Quanto à autonomia para a tomada de decisões, 70,3% a classificaram como elevada e 29,7% como moderada. Em relação às dificuldades presentes no cotidiano escolar, o desinteresse dos estudantes destacou-se como principal desafio, apontado por 70,3% dos participantes. Verificaram-se ainda resultados favoráveis quanto ao acompanhamento pedagógico, à comunicação institucional e às relações entre gestão e equipe, embora tenham sido identificadas necessidades relacionadas à participação da comunidade, às demandas administrativas, à formação continuada e à adequação das políticas educacionais à realidade escolar. Conclui-se que a liderança e a autonomia do gestor contribuem para a articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica, especialmente por meio da tomada de decisão, do acompanhamento das ações docentes, da comunicação e do fortalecimento do trabalho coletivo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança. Autonomia. Gestão democrática. Prática pedagógica.

¹ Mestre em Educação com ênfase em gestão pedagógica e práticas educacionais. UNINOVE-PPGE.

² Mestre em ciências da saúde, Bacharel em Fisioterapia, UNILEÃO, licenciatura em Educação Física, FAVENE.

ABSTRACT: School management plays a fundamental role in articulating administrative demands and pedagogical practices, particularly given the need to reconcile leadership, autonomy, participation, and educational quality. This study aimed to understand the dynamics of educational management and its articulation with pedagogical practices in a municipal public school in Trindade, Pernambuco, Brazil. This was a descriptive field study using a quantitative and qualitative approach, involving 37 school professionals, including teachers, educational counselors, coordinators, and school management staff. Data were collected between April and May 2026 through an electronic questionnaire comprising 18 closed- and open-ended questions. The results revealed a predominantly positive perception of school management, with 70.3% of participants considering the administration adequate. Regarding decision-making autonomy, 70.3% classified it as high and 29.7% as moderate. Student disengagement emerged as the main challenge in the daily school routine, reported by 70.3% of participants. Favorable results were also observed regarding pedagogical monitoring, institutional communication, and relationships between management and staff. Nevertheless, areas requiring improvement were identified, particularly community participation, administrative workload, continuing professional development, and the alignment of educational policies with the local school context. It is concluded that school leaders' leadership and autonomy contribute to the articulation between administrative management and pedagogical practice, particularly through decision-making, monitoring of teaching activities, institutional communication, and the strengthening of collaborative work.

Keywords: School management. Leadership. Autonomy. Democratic management. Pedagogical practice.

RESUMEN: La gestión escolar desempeña un papel fundamental en la articulación entre las demandas administrativas y las prácticas pedagógicas, especialmente ante la necesidad de conciliar liderazgo, autonomía, participación y calidad educativa. Este estudio tuvo como objetivo comprender la dinámica de la gestión educativa en su articulación con las prácticas pedagógicas en una escuela de la red municipal de Trindade, Pernambuco, Brasil. Se realizó una investigación de campo, de carácter descriptivo y con enfoque cuantitativo-cualitativo, en la que participaron 37 profesionales de la institución, entre docentes, orientadores educativos, coordinadores y profesionales de la gestión escolar. La recolección de datos se realizó entre abril y mayo de 2026 mediante un cuestionario electrónico compuesto por 18 preguntas cerradas y abiertas. Los resultados mostraron una percepción predominantemente positiva de la gestión, ya que el 70,3 % de los participantes consideró adecuada la administración. En cuanto a la autonomía para la toma de decisiones, el 70,3 % la calificó como alta y el 29,7 % como moderada. El desinterés de los estudiantes se destacó como el principal desafío de la rutina escolar, señalado por el 70,3 % de los participantes. También se observaron resultados favorables respecto al seguimiento pedagógico, la comunicación institucional y las relaciones entre la gestión y el equipo, aunque se identificaron necesidades relacionadas con la participación de la comunidad, las demandas administrativas, la formación continua y la adecuación de las políticas educativas a la realidad escolar. Se concluye que el liderazgo y la autonomía del gestor contribuyen a la articulación entre la gestión administrativa y la práctica pedagógica, especialmente mediante la toma de decisiones, el seguimiento de las actividades docentes, la comunicación institucional y el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Palabras clave: Gestión escolar. Liderazgo. Autonomía. Gestión democrática. Práctica pedagógica.

INTRODUÇÃO

A escola desempenha papel fundamental na formação dos indivíduos, não apenas pela construção e socialização de conhecimentos, mas também pelo desenvolvimento de competências críticas, sociais e emocionais. Para que essa função seja efetivamente cumprida, torna-se necessário um planejamento educacional estruturado e articulado às diferentes dimensões que constituem o cotidiano escolar. Nesse contexto, a organização da instituição deve favorecer a autonomia, a participação e a democratização do acesso ao conhecimento, estabelecendo uma relação integrada entre os processos administrativos e pedagógicos (Silva, 2019).

A gestão escolar ocupa posição estratégica nessa organização, uma vez que envolve o planejamento, a coordenação e o acompanhamento das ações necessárias ao funcionamento da instituição e ao desenvolvimento do processo educativo. Sua atuação não se restringe, portanto, ao cumprimento de atribuições administrativas e burocráticas, mas alcança a organização das práticas pedagógicas, a gestão de pessoas, a utilização dos recursos disponíveis e a implementação das políticas educacionais no contexto escolar (Roberto, 2023; Moura, 2024).

As transformações ocorridas no campo educacional contribuíram para a superação progressiva de modelos de administração escolar marcados pela centralização das decisões e pela rígida hierarquização das funções. Em contraposição a essa perspectiva, a gestão democrática passou a valorizar a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, o diálogo e a corresponsabilidade nos processos decisórios. Essa mudança ampliou as atribuições do gestor e passou a exigir competências relacionadas à liderança, à autonomia, à mediação de conflitos e à capacidade de articular demandas administrativas e pedagógicas (Sales; Vale, 2025).

Nesse cenário, a liderança constitui uma dimensão relevante da atuação do gestor escolar. Espera-se que esse profissional seja capaz de coordenar equipes, promover o diálogo e favorecer a participação dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. A qualidade das ações desenvolvidas pela escola está relacionada, entre outros fatores, à maneira como são organizados o planejamento institucional, a distribuição das responsabilidades e os processos de tomada de decisão (Alves et al., 2025). Assim, a liderança não deve ser compreendida apenas como exercício de autoridade, mas como capacidade de mobilização e articulação coletiva em torno dos objetivos educacionais.

A autonomia também assume importância nesse processo, pois possibilita que a gestão responda às necessidades específicas da comunidade escolar. Entretanto, essa autonomia não

ocorre de maneira absoluta, uma vez que a atuação do gestor está condicionada às normas educacionais, às políticas públicas, à disponibilidade de recursos e às determinações dos sistemas de ensino. Desse modo, podem surgir tensões entre as demandas administrativas estabelecidas pelos órgãos educacionais e as necessidades pedagógicas identificadas no cotidiano da instituição (Moura, 2024; Sales; Vale, 2025).

Além dessas questões, as instituições escolares convivem com desafios relacionados à disponibilidade de profissionais, à formação dos educadores, à participação dos estudantes, às condições estruturais e à incorporação de novas tecnologias aos processos de ensino e aprendizagem. Tais fatores exigem da gestão capacidade de planejamento e adaptação, especialmente diante de contextos nos quais os recursos disponíveis nem sempre correspondem às demandas existentes (Roberto, 2023; Rocha et al., 2025).

A articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica torna-se, portanto, um elemento fundamental para compreender o funcionamento da escola. Embora possuam atribuições específicas, essas dimensões não devem ser tratadas de maneira dissociada, pois decisões relacionadas à organização institucional, aos recursos, às equipes e ao planejamento repercutem diretamente nas condições em que o trabalho pedagógico é realizado. Da mesma forma, as necessidades identificadas no processo de ensino e aprendizagem demandam respostas administrativas capazes de oferecer suporte às atividades desenvolvidas por professores e demais profissionais.

Essa relação adquire particular relevância quando considerada a realidade das redes municipais de ensino, nas quais a implementação das políticas educacionais precisa dialogar com características sociais, institucionais e administrativas específicas de cada localidade. Diretrizes formuladas de maneira abrangente nem sempre contemplam integralmente as particularidades das escolas, fazendo com que a capacidade de liderança e a autonomia do gestor assumam importância na adequação das ações às necessidades concretas da comunidade escolar (Roberto, 2023).

Nesse sentido, investigar uma escola da rede municipal de Trindade, Pernambuco, possibilita analisar como essas relações se manifestam em uma realidade institucional específica. Parte-se do entendimento de que a autonomia e a atuação da gestão podem ser influenciadas tanto pelas determinações externas do sistema educacional quanto pelas características internas da instituição, incluindo o perfil da equipe gestora, as relações interpessoais e o nível de participação da comunidade escolar. Compreender essas condições

permite aproximar as discussões teóricas sobre gestão democrática das situações vivenciadas no cotidiano escolar.

Diante desse contexto, estabelece-se como problema de pesquisa: como a liderança e a autonomia do gestor escolar influenciam a articulação entre a gestão administrativa e a prática pedagógica em uma escola da rede municipal de Trindade-PE?

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão acerca dos desafios enfrentados pela gestão escolar na articulação entre as exigências administrativas e as demandas pedagógicas. A análise dessa realidade pode contribuir para o debate sobre liderança, autonomia e gestão democrática, além de oferecer elementos que auxiliem na reflexão sobre práticas de gestão e políticas educacionais mais sensíveis às particularidades das instituições escolares.

Assim, o estudo tem como objetivo compreender a dinâmica da gestão educacional em sua articulação com as práticas pedagógicas em uma escola da rede municipal de Trindade-PE. Especificamente, busca caracterizar os desafios administrativos e pedagógicos vivenciados pela gestão escolar; identificar os limites e as possibilidades da autonomia do gestor no contexto investigado; examinar como as relações interpessoais interferem na tomada de decisões e na mediação pedagógica; e analisar de que modo a liderança gestora contribui para a integração entre o planejamento institucional e a prática pedagógica.

5

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e abordagem quanti-qualitativa, desenvolvida com o propósito de compreender a dinâmica da gestão educacional e sua articulação com as práticas pedagógicas em uma escola da rede municipal de Trindade, Pernambuco. A combinação das abordagens quantitativa e qualitativa possibilitou tanto a descrição da frequência das respostas obtidas quanto a interpretação das percepções manifestadas pelos participantes acerca da gestão, da liderança, da autonomia e das práticas pedagógicas.

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino pertencente à rede municipal de Trindade-PE. Participaram do estudo 37 profissionais vinculados à instituição, entre professores, orientadores educacionais, coordenadores e profissionais da gestão escolar. Do total de participantes, 27 eram do sexo feminino e 10 do sexo masculino. Quanto à faixa etária, um

participante possuía entre 18 e 25 anos, 28 estavam na faixa de 26 a 49 anos e oito possuíam 50 anos ou mais.

Foram considerados elegíveis profissionais com idade igual ou superior a 18 anos que exerciam atividades relacionadas aos processos pedagógicos ou à gestão na instituição investigada e que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa. A participação ocorreu mediante esclarecimento acerca dos objetivos do estudo e da utilização das informações para fins científicos.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de abril e maio de 2026, por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento foi constituído por 18 questões, contemplando perguntas objetivas e abertas, elaboradas de acordo com os objetivos da investigação. O questionário buscou obter informações relacionadas às dificuldades vivenciadas na rotina escolar, à atuação da gestão, à liderança, à autonomia para tomada de decisões, à influência das políticas públicas, ao acompanhamento das práticas pedagógicas, à comunicação institucional, ao trabalho em equipe e às possibilidades de aprimoramento da gestão escolar.

O instrumento também contemplou informações destinadas à caracterização dos participantes, como idade, sexo e função exercida na instituição. Embora tenham sido coletadas informações de identificação durante a aplicação do instrumento, os nomes dos participantes não foram apresentados nos resultados nem utilizados para sua identificação individual, preservando-se a confidencialidade das respostas.

Ao término da coleta, foram obtidas 37 respostas válidas. As respostas às questões objetivas foram submetidas à análise descritiva, considerando-se as frequências absolutas e relativas das alternativas selecionadas. Os resultados foram organizados em gráficos e apresentados por meio de números e percentuais, permitindo identificar tendências nas percepções dos participantes.

As respostas provenientes das questões abertas foram analisadas de maneira descritiva e interpretativa, buscando identificar recorrências, dificuldades, percepções e proposições relacionadas à atuação da gestão escolar. Para favorecer a interpretação dos achados, os resultados foram organizados em eixos relacionados aos objetivos do estudo: desafios presentes no cotidiano escolar; gestão administrativa e articulação pedagógica; autonomia e liderança do gestor; e relações institucionais e possibilidades de aprimoramento da gestão.

Posteriormente, os achados empíricos foram confrontados com a literatura pertinente à gestão escolar, liderança, autonomia, gestão democrática e práticas pedagógicas. Essa articulação possibilitou interpretar os resultados à luz das discussões existentes na área educacional, estabelecendo relações entre as percepções dos profissionais participantes e os referenciais teóricos utilizados no estudo.

Para subsidiar essa discussão, foram consultadas produções científicas disponíveis no Google Acadêmico, na Scientific Electronic Library Online (SciELO) e em periódicos da área da Educação, utilizando-se termos relacionados a “liderança escolar”, “gestão escolar”, “autonomia do gestor”, “gestão democrática” e “educação pública de qualidade”. A literatura selecionada foi utilizada como suporte para a fundamentação conceitual e para a discussão dos resultados provenientes da pesquisa de campo.

No que se refere aos aspectos éticos, buscou-se preservar a confidencialidade das informações e a identidade dos participantes, sendo a participação voluntária e precedida de esclarecimentos sobre os objetivos da investigação. Os dados foram apresentados de maneira agrupada, sem identificação individual dos respondentes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

7

A pesquisa de campo reuniu 37 respostas válidas, obtidas entre abril e maio de 2026, junto aos profissionais da escola investigada da rede municipal de Trindade-PE. A análise dos dados permitiu compreender aspectos relacionados aos desafios administrativos e pedagógicos, à autonomia do gestor, à liderança, às relações interpessoais e à articulação entre o planejamento institucional e as práticas pedagógicas.

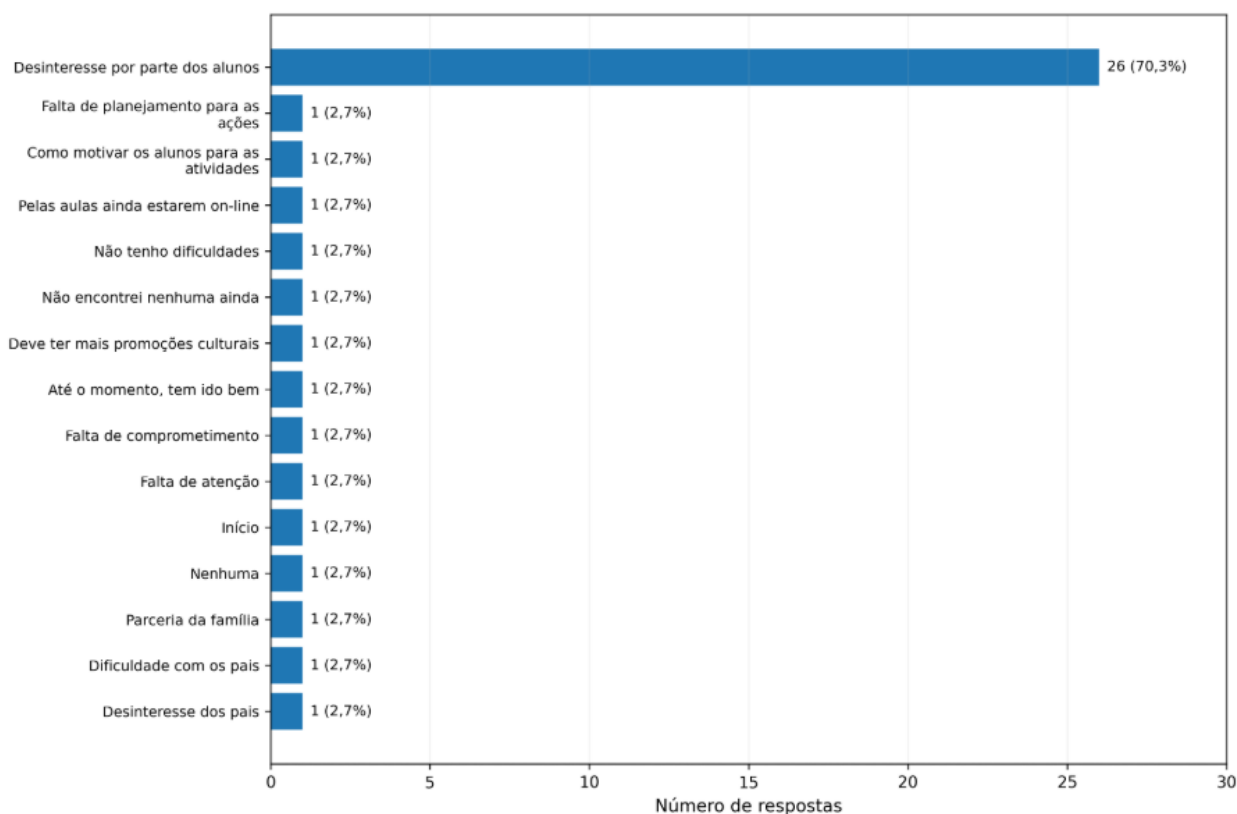
Os resultados foram organizados em quatro eixos de análise: desafios presentes no cotidiano escolar; gestão administrativa e articulação pedagógica; autonomia e liderança do gestor; e relações institucionais e possibilidades de aprimoramento da gestão.

Desafios da rotina escolar e atuação da gestão

Entre as dificuldades identificadas no cotidiano da instituição, destacou-se de maneira expressiva o desinteresse dos estudantes. Dos 37 participantes, 26, correspondentes a 70,3%, apontaram essa questão como um dos principais desafios enfrentados no ambiente escolar. As demais respostas apresentaram baixa frequência individual e envolveram aspectos como falta de planejamento, dificuldades para motivar os estudantes, necessidade de maior

acompanhamento familiar, falta de comprometimento e necessidade de ampliação de atividades e ações no espaço escolar.

Gráfico 1 – Principais dificuldades encontradas na rotina escolar,



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

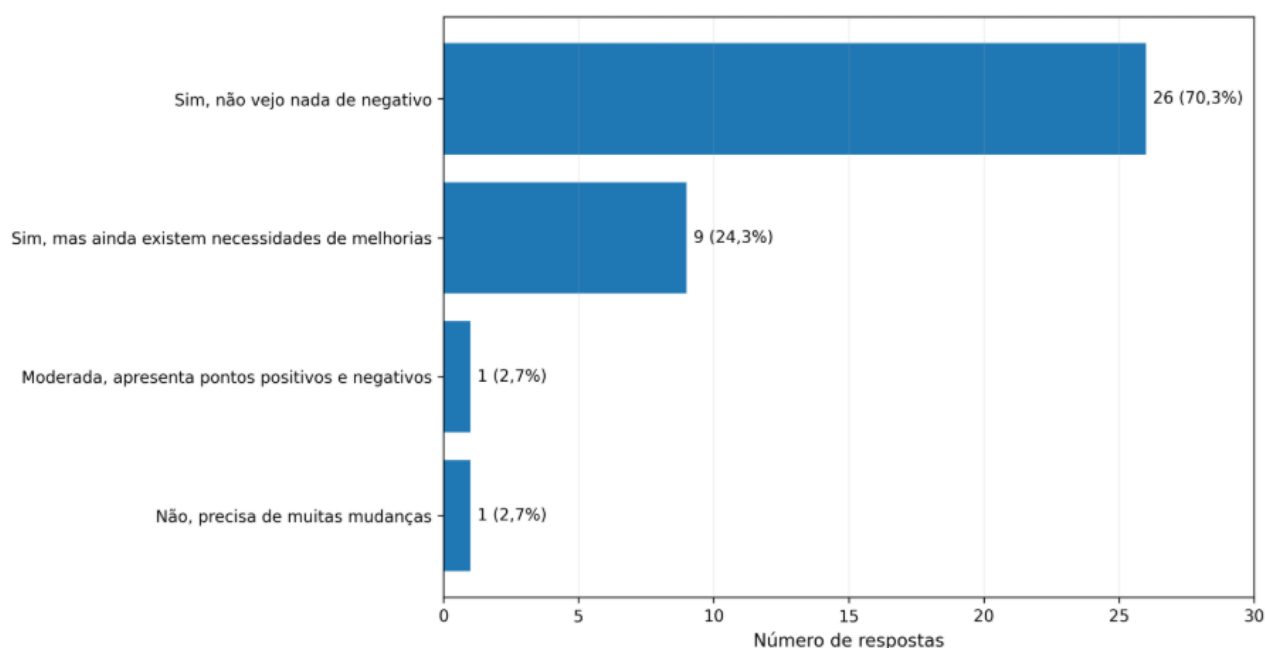
A predominância do desinteresse estudantil demonstra que parte importante dos desafios enfrentados pela gestão ultrapassa questões exclusivamente administrativas. A participação dos alunos, sua motivação e seu envolvimento com as atividades educacionais exigem articulação entre gestores, professores, famílias e demais integrantes da comunidade escolar.

Nesse sentido, a liderança escolar assume importância estratégica, pois cabe à gestão promover condições que favoreçam o planejamento coletivo, a identificação das dificuldades de aprendizagem e a construção de estratégias capazes de ampliar a participação dos estudantes. Gonçalves (2026), Moura (2024) e Silva (2019) destacam que a atuação do gestor contemporâneo deve ultrapassar a execução de tarefas burocráticas, incorporando funções de articulação, diálogo e mobilização dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Os resultados também dialogam com Roberto (2023), ao compreender a liderança pedagógica como componente capaz de influenciar as práticas docentes e o próprio desenvolvimento profissional dos professores. Dessa forma, problemas relacionados ao engajamento dos estudantes não podem ser atribuídos exclusivamente ao professor ou ao aluno, mas devem ser considerados dentro de uma dinâmica institucional mais ampla.

Ao avaliar diretamente a administração da instituição, entretanto, verificou-se uma percepção predominantemente positiva. Dos participantes, 70,3% afirmaram considerar a gestão adequada e não identificaram aspectos negativos significativos, enquanto 24,3% avaliaram positivamente a administração, mas reconheceram a existência de necessidades de melhoria. Percentuais menores indicaram posições intermediárias ou mais críticas.

Gráfico 2 – Avaliação da administração da gestão escolar.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A elevada aprovação da gestão demonstra que as dificuldades apresentadas no cotidiano escolar não foram associadas, pela maioria dos participantes, a uma percepção de gestão inadequada. Esse resultado é relevante porque evidencia a coexistência de uma avaliação institucional positiva com a identificação de desafios que ainda demandam intervenções.

Tal constatação está alinhada à compreensão de Lück (2009), Alves et al. (2025) e Rocha et al. (2025), segundo os quais uma gestão escolar efetiva não se caracteriza pela ausência de

dificuldades, mas pela capacidade de identificar problemas, mobilizar os atores envolvidos e construir alternativas para o seu enfrentamento.

Articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica

A atuação da gestão sobre os processos pedagógicos também foi analisada a partir do acompanhamento das avaliações realizadas pelos professores. Os dados mostraram que 62,2% dos participantes afirmaram que esse acompanhamento ocorre sempre, enquanto 27,8% indicaram que acontece frequentemente.

A concentração das respostas nessas duas categorias demonstra a existência de acompanhamento sistemático das atividades pedagógicas por parte da gestão. Esse resultado sugere que a administração escolar investigada não se limita às funções burocráticas, mantendo participação nos processos relacionados ao ensino, à avaliação e ao desenvolvimento das ações docentes.

Martins e Miranda (2024) destacam que a dimensão pedagógica constitui parte essencial da gestão escolar, especialmente quando o gestor acompanha as atividades educacionais e estimula momentos de reflexão e formação em serviço. Da mesma forma, Rocha et al. (2025) enfatizam que a aproximação entre gestão e prática docente pode contribuir para o fortalecimento das estratégias pedagógicas e para o aperfeiçoamento do processo educacional.

10

A relação entre as políticas públicas e o trabalho realizado na instituição também foi avaliada pelos participantes, verificando-se predominância de percepções positivas quanto à contribuição dessas políticas para o desenvolvimento das atividades escolares. Entretanto, os resultados evidenciaram que essa relação não ocorre sem limitações, especialmente quando se considera a necessidade de adequação das determinações externas às características específicas da escola.

Essa questão torna-se ainda mais evidente quando se analisa a correspondência entre o planejamento pedagógico e as práticas efetivamente realizadas. Para 62,2% dos participantes, a prática pedagógica atende ao planejamento estabelecido, enquanto 35,1% afirmaram que esse atendimento ocorre parcialmente.

Embora o percentual majoritário revele alinhamento entre planejamento e prática, a proporção de respostas parciais demonstra a existência de obstáculos que dificultam a implementação integral das ações previstas. Os dados apontam, portanto, para uma articulação

consistente, porém não absoluta, entre aquilo que é planejado institucionalmente e aquilo que consegue ser desenvolvido no cotidiano.

Resultado semelhante foi observado na avaliação do próprio plano pedagógico. Aproximadamente 67,6% dos participantes consideraram que o plano atende adequadamente às necessidades institucionais, enquanto 32,4% apontaram que ele não contempla todas as demandas específicas existentes na escola.

Esse dado é particularmente importante para o problema investigado, pois evidencia a necessidade de considerar as particularidades da instituição durante a elaboração e aplicação do planejamento. Paro (2023) argumenta que as políticas e orientações educacionais somente alcançam efetividade quando articuladas às necessidades concretas da comunidade escolar. Glap e Glap (2017), por sua vez, reconhecem que as políticas públicas estabelecem diretrizes fundamentais para os sistemas de ensino, mas sua implementação depende da capacidade institucional de adaptação às condições locais.

Apesar das limitações identificadas, 81,1% dos participantes avaliaram positivamente a capacidade dos docentes de atender às demandas estabelecidas pelo planejamento pedagógico. Esse resultado reforça a existência de integração entre o trabalho docente e as orientações institucionais, embora permaneçam aspectos que podem ser aperfeiçoados.

11

Os indicadores educacionais também foram reconhecidos como instrumentos relevantes para o planejamento e a avaliação das práticas desenvolvidas. Sua utilização possibilita identificar dificuldades, acompanhar resultados e subsidiar decisões relacionadas às necessidades dos estudantes e da própria instituição. Dessa maneira, a gestão baseada em informações e indicadores pode favorecer decisões mais consistentes e intervenções direcionadas à realidade educacional.

Autonomia e liderança do gestor escolar

Um dos elementos centrais da pesquisa foi a análise da autonomia atribuída à gestão no processo de tomada de decisões. Os resultados revelaram que 70,3% dos participantes consideraram elevada a capacidade de autonomia do gestor, enquanto 29,7% classificaram essa autonomia como moderada.

Não foram identificadas respostas que caracterizassem a gestão como destituída de autonomia, demonstrando uma percepção predominantemente favorável quanto à capacidade decisória do profissional responsável pela instituição.

A autonomia, entretanto, deve ser compreendida em relação às normas e políticas que regulamentam o sistema educacional. Sua existência não significa independência absoluta, mas capacidade de tomar decisões, organizar recursos e adequar estratégias às necessidades institucionais dentro dos limites estabelecidos pelo sistema de ensino.

Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Paro (2023), Paulino (2021) e Oliveira (2026), que associam a autonomia escolar à efetivação de princípios democráticos e à participação dos diferentes segmentos da instituição. A autonomia torna-se, portanto, mais significativa quando utilizada para promover decisões compartilhadas e responder às necessidades concretas da comunidade.

Os participantes também reconheceram a influência da liderança do gestor sobre o trabalho pedagógico. Os resultados indicaram uma percepção favorável acerca da capacidade da gestão de organizar as atividades educacionais, acompanhar os processos desenvolvidos pelos professores e contribuir para a motivação e integração da equipe.

A liderança escolar mostra-se, dessa maneira, diretamente associada à articulação entre administração e pedagogia. Silva (2019) defende que a liderança do diretor influencia a dinâmica organizacional da escola, sobretudo quando sustentada pelo diálogo, pela capacidade de mediação e pelo estímulo à participação. Roberto (2023) acrescenta que a liderança pedagógica possui potencial para favorecer o desenvolvimento profissional docente e melhorar as condições de ensino.

12

Os resultados encontrados também se aproximam das concepções de Crozatti (1998), para quem o modelo de gestão influencia a cultura organizacional e a maneira como responsabilidades e decisões são compartilhadas. Ambientes pautados pela cooperação e pela confiança tendem a favorecer maior envolvimento dos profissionais e maior abertura para mudanças e inovações.

Relações interpessoais, ambiente institucional e desafios para o aperfeiçoamento da gestão

As relações entre a equipe gestora e os profissionais da escola foram avaliadas de maneira amplamente positiva. Os participantes destacaram a presença de diálogo, respeito e cooperação entre os integrantes da instituição, aspectos que contribuem para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Essa percepção também foi confirmada quando os participantes avaliaram diretamente a qualidade da comunicação institucional. Para 54,1%, a comunicação foi considerada eficiente,

enquanto 45,9% a classificaram como muito eficiente. Assim, a totalidade das respostas indicou uma avaliação positiva da comunicação entre os profissionais.

Os dados demonstram que a comunicação constitui uma das fortalezas da instituição investigada. O diálogo entre gestão e equipe pedagógica favorece o planejamento, a circulação de informações, a resolução de problemas e a tomada de decisões compartilhadas.

Essa condição é compatível com os pressupostos da gestão democrática apresentados por Santos e Oliveira (2025), Oliveira (2026) e Sousa, Melo e Souza, que associam a participação coletiva ao fortalecimento da transparência, da corresponsabilidade e da construção de decisões mais coerentes com as necessidades escolares.

A avaliação do ambiente de trabalho também apresentou resultados predominantemente positivos. Como a questão permitia a seleção de mais de uma alternativa, foram registradas 31 indicações caracterizando o espaço como colaborativo, nove como saudável e seis como coletivo, enquanto apenas uma resposta mencionou baixo trabalho em equipe.

Embora os resultados revelem uma cultura institucional predominantemente colaborativa, as respostas abertas e as questões relacionadas aos obstáculos da gestão permitiram identificar dificuldades que não devem ser desconsideradas. Entre elas foram mencionadas falta de apoio e comunicação em determinadas situações, excesso de demandas administrativas, baixa participação da comunidade escolar, dificuldades na articulação entre gestão e prática pedagógica, necessidade de formação continuada e resistência de integrantes da equipe.

Esse conjunto de respostas demonstra que uma avaliação globalmente positiva da gestão pode coexistir com problemas específicos que demandam intervenções. As dificuldades relatadas mostram, principalmente, que o exercício da liderança escolar ocorre em um ambiente marcado por múltiplas exigências, no qual o gestor precisa equilibrar demandas administrativas, pedagógicas e relacionais.

Os participantes também apontaram aspectos que poderiam ser aprimorados, incluindo comunicação entre gestão e equipe pedagógica, descentralização das decisões, ampliação da abertura à inovação pedagógica, fortalecimento da gestão democrática e maior alinhamento entre políticas educacionais e realidade escolar.

Entre esses aspectos, destacou-se a percepção de falta de alinhamento entre determinadas políticas educacionais e as condições concretas da instituição, seguida pela necessidade de fortalecimento da gestão democrática. Esse achado apresenta relação direta com a autonomia

gestora, uma vez que políticas elaboradas de maneira generalizada podem necessitar de adaptações para responder adequadamente às particularidades de cada contexto.

Paro (2023) ressalta que a democratização da gestão pressupõe não somente a existência formal de mecanismos participativos, mas a efetiva incorporação da comunidade aos processos decisórios. De modo semelhante, Sales e Vale (2025) observam que a gestão escolar contemporânea depende da articulação entre liderança, participação, autonomia e capacidade de adaptação às diferentes realidades educacionais.

Entre as estratégias indicadas pelos participantes para fortalecer a integração entre gestão administrativa e prática pedagógica foram mencionados o planejamento coletivo entre gestores e professores, a realização sistemática de reuniões pedagógicas, a oferta de formação continuada, a descentralização das decisões pedagógicas, o fortalecimento da gestão democrática e participativa, o acompanhamento pedagógico mais frequente, a utilização de indicadores educacionais para subsidiar decisões, o incentivo à inovação e às metodologias ativas, a redução das demandas burocráticas e uma maior aproximação entre as políticas públicas e a realidade escolar.

Essas proposições demonstram que os próprios profissionais reconhecem o caráter integrado da gestão escolar. Mais do que ampliar ações isoladas, os resultados indicam a necessidade de fortalecer mecanismos permanentes de participação, planejamento e acompanhamento pedagógico.

A utilização de tecnologias também apareceu como componente dessa dinâmica institucional. A maior parte dos participantes indicou a existência de incentivo frequente ou permanente à incorporação de recursos tecnológicos. Esses resultados demonstram abertura institucional para a utilização de ferramentas capazes de apoiar tanto as atividades administrativas quanto as práticas pedagógicas, contribuindo para a diversificação das estratégias de ensino e para a atualização das práticas profissionais.

De maneira geral, os achados revelam uma instituição cuja gestão é avaliada predominantemente de forma positiva, apresentando elevados níveis percebidos de autonomia, liderança, comunicação e acompanhamento pedagógico. Ao mesmo tempo, foram identificados desafios relacionados ao engajamento estudantil, às demandas burocráticas, à participação da comunidade, à necessidade de formação continuada e à adequação das políticas educacionais à realidade local.

Os resultados permitem compreender que a articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica não ocorre de maneira automática, mas depende da atuação do gestor como mediador entre as demandas externas do sistema educacional e as necessidades internas da instituição. A liderança e a autonomia assumem, nesse sentido, papel fundamental na construção de estratégias que aproximem planejamento, participação e prática pedagógica.

A análise também evidencia que autonomia e liderança não devem ser compreendidas apenas como atributos individuais do gestor. Sua efetividade depende das condições institucionais, das relações construídas com os profissionais e da existência de espaços de participação coletiva. Dessa forma, os achados convergem com a literatura ao demonstrar que a qualidade da gestão escolar está associada à capacidade de articular organização administrativa, acompanhamento pedagógico, participação democrática e diálogo com a comunidade escolar.

Assim, considerando o problema que orientou a investigação, os resultados indicam que a liderança e a autonomia do gestor influenciam positivamente a articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica na escola estudada, sobretudo por meio do acompanhamento das ações docentes, da comunicação institucional, da capacidade de tomada de decisão e da organização do trabalho coletivo. Entretanto, essa articulação ainda encontra

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a dinâmica da gestão educacional em sua articulação com as práticas pedagógicas em uma escola da rede municipal de Trindade-PE, considerando especialmente os desafios relacionados à liderança e à autonomia do gestor escolar. Os resultados evidenciaram que a gestão administrativa e a dimensão pedagógica estão diretamente relacionadas, de modo que as decisões tomadas no âmbito da organização escolar repercutem no planejamento, no trabalho docente e nas condições em que se desenvolve o processo de ensino e aprendizagem.

A percepção dos participantes acerca da gestão foi predominantemente positiva. Entre os 37 respondentes, 70,3% consideraram a administração adequada e não identificaram aspectos negativos significativos, enquanto 24,3% reconheceram a qualidade da gestão, embora tenham apontado a existência de aspectos que ainda necessitam de melhorias. Esses resultados indicam

uma avaliação favorável da atuação gestora, sem significar, contudo, a inexistência de dificuldades no cotidiano institucional.

Entre os desafios identificados, destacou-se o desinteresse dos estudantes, mencionado por 70,3% dos participantes. Também foram apontadas questões relacionadas à participação das famílias, ao planejamento, à motivação dos alunos e ao comprometimento com as atividades escolares. Esses achados demonstram que parte significativa dos problemas enfrentados pela instituição ultrapassa a dimensão estritamente administrativa e exige atuação integrada entre gestão, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar.

No que se refere à articulação entre gestão e prática pedagógica, verificou-se a presença de acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas pelos docentes. A maioria dos participantes informou que o acompanhamento das avaliações ocorre sempre ou frequentemente, evidenciando uma atuação gestora que não se restringe ao cumprimento de atribuições burocráticas. Também foi identificado alinhamento significativo entre o planejamento institucional e as práticas docentes, embora parte dos profissionais tenha indicado que o plano pedagógico ainda não contempla integralmente todas as necessidades existentes na instituição.

Quanto à autonomia, os resultados demonstraram uma percepção favorável sobre a capacidade de tomada de decisão da gestão, uma vez que 70,3% dos participantes a classificaram como elevada e 29,7% como moderada. Esse resultado permite compreender que o gestor dispõe de espaço para conduzir decisões institucionais, embora sua atuação esteja necessariamente vinculada às normas, políticas públicas e diretrizes estabelecidas pelo sistema educacional. A autonomia, portanto, não corresponde à independência irrestrita, mas à possibilidade de adequar decisões e estratégias às necessidades concretas da escola dentro dos limites institucionais existentes.

A liderança mostrou-se igualmente relevante para a integração entre as dimensões administrativa e pedagógica. Os dados evidenciaram uma percepção positiva das relações entre gestão e equipe, especialmente quanto ao diálogo, à cooperação e ao acompanhamento das atividades. A comunicação institucional também se destacou, tendo sido considerada eficiente por 54,1% dos participantes e muito eficiente por 45,9%. Além disso, a predominância da caracterização do ambiente de trabalho como colaborativo reforça a importância das relações interpessoais para o funcionamento da instituição.

Apesar desses aspectos positivos, a pesquisa identificou pontos que ainda demandam atenção. Entre eles encontram-se o excesso de demandas administrativas, a participação limitada da comunidade escolar em determinadas situações, a necessidade de formação continuada, as dificuldades de articulação entre algumas políticas educacionais e a realidade da escola e a necessidade de fortalecimento permanente dos mecanismos de gestão democrática. Esses elementos demonstram que a autonomia e a liderança do gestor são exercidas em um contexto marcado por condicionantes internos e externos.

Diante dos resultados, responde-se ao problema de pesquisa ao constatar que a liderança e a autonomia do gestor influenciam a articulação entre a gestão administrativa e a prática pedagógica principalmente por meio da capacidade de tomada de decisão, do acompanhamento das atividades docentes, da comunicação institucional e da promoção do trabalho coletivo. Na realidade investigada, esses elementos apresentaram-se predominantemente de maneira positiva, contribuindo para aproximar o planejamento institucional das práticas desenvolvidas no cotidiano escolar.

Entretanto, os achados também demonstram que uma gestão bem avaliada não elimina a necessidade de aperfeiçoamento. O fortalecimento do planejamento coletivo, a realização sistemática de reuniões pedagógicas, o investimento em formação continuada, a ampliação da participação da comunidade escolar, o incentivo à inovação, a utilização de indicadores educacionais e a maior adequação das políticas públicas às especificidades locais constituem possibilidades para aprimorar a integração entre gestão e prática pedagógica.

Por se tratar de uma investigação realizada em uma única instituição da rede municipal de Trindade-PE, com 37 participantes, os resultados devem ser compreendidos à luz das características específicas do contexto estudado, não sendo adequada sua generalização automática para outras escolas ou redes de ensino. Essa delimitação, entretanto, não reduz a relevância dos achados, uma vez que permite compreender de maneira contextualizada desafios e possibilidades presentes no exercício cotidiano da gestão escolar.

Conclui-se que a gestão escolar contemporânea demanda mais do que competências administrativas. Liderança, autonomia, capacidade de diálogo, acompanhamento pedagógico e participação coletiva constituem dimensões interdependentes para a construção de uma escola capaz de responder às demandas educacionais. Nesse sentido, aproximar a administração da prática pedagógica representa um processo contínuo, cuja consolidação depende tanto da

atuação do gestor quanto do envolvimento dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras instituições da rede municipal e estabeleçam comparações entre diferentes realidades escolares, incluindo gestores, professores, estudantes e famílias. Estudos dessa natureza poderão contribuir para aprofundar a compreensão acerca dos fatores que favorecem ou limitam a autonomia e a liderança escolar e subsidiar estratégias de fortalecimento da gestão democrática e da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; VALENTE, José Armando. Políticas de tecnologia na educação brasileira: histórico, lições aprendidas e recomendações. São Paulo: Centro de Inovação para a Educação Brasileira, 2016.

ARAUJO, Adriane Matos; SILVA, Gabrielle Brasil Luz; MATTOS, Carmen Lucia Guimarães. Exclusão digital: intersecções entre exclusão, desigualdade e inclusão digital em educação. Avaliação: Processos e Políticas, v. 3, p. 927-942, 2017.

BACICH, Lilian; MORAN, José (org.). Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BALDO, Claudia Helena Araujo. A influência do letramento digital no processo de alfabetização: contribuições para a aquisição da escrita. Ribeirão Preto, 2018.

BRAHOLKA, Gisele Ihlenfeldt. Alfabetização e tecnologias digitais: contribuições da produção acadêmica à formação continuada de professores. 2024.

CORDEIRO et al. [Referência bibliográfica completa a ser conferida]. 2025.

DUDENEY, Gavin; HOCKLY, Nicky; PEGRUM, Mark. Letramentos digitais. São Paulo: Parábola Editorial, 2016.

FREIRE, Paulo. A importância do ato de ler: em três artigos que se completam. São Paulo: Cortez, 2018.

GOMES, Eliana Maria. Importância da formação continuada para alfabetização e letramento digital. 2019.

KLEIMAN, Angela B. Os significados do letramento: uma nova perspectiva sobre a prática social da escrita. Campinas: Mercado de Letras, 2016.

MARTINS et al. [Referência bibliográfica completa a ser conferida]. 2019.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n. 71, 2021.

PIAGET, Jean. *A formação do símbolo na criança*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PRIOSTE, Claudia Dias; RAIÇA, Darcy. O homo zappiens e o uso dos dispositivos televisuais: possíveis impactos no processo de alfabetização. *Conhecimento & Diversidade*, v. 9, n. 18, p. 73-88, 2017.

ROJO, Roxane. *Letramentos múltiplos, escola e inclusão social*. São Paulo: Parábola Editorial, 2019.

SILVA, Nivaldo Lisboa da; COSTA, Cleonice da Conceição; RESENDE, Vanessa Xavier Silva. Alfabetização e letramento digital: o ensino e seu propósito de inclusão social frente aos analfabetos funcionais. *Revista Foco*, v. 17, n. 5, e5059, 2024.

SIRQUEIRA, Claudeth Miranda. *Alfabetização e letramento digital: o impacto da tecnologia no desenvolvimento da leitura e escrita em crianças e adolescentes*. 2025.

SOARES, Magda. *Alfabetização e letramento*. São Paulo: Contexto, 2017.

SOUSA; CAVALCANTI. [Referência bibliográfica completa a ser conferida]. 2024.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

VALENTE, José Armando. *Tecnologias digitais, currículo e práticas pedagógicas*. Campinas: NIED/UNICAMP, 2018.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. *A formação social da mente*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.