



Natália Oliveira Maciel

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Liderança e Qualidade Educacional: Estratégias da gestão em  
escolas integrais de Naviraí-MS**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Paula da Silva Santos

Naviraí-MS

2023



## **Liderança e Qualidade Educacional: Estratégias da gestão em escolas integrais de Naviraí-MS**

Natália Oliveira Maciel

### **RESUMO**

A liderança educacional desempenha um papel fundamental no ambiente escolar e na qualidade do ensino. Tendo em vista este assunto tão relevante, o presente estudo aborda a relação entre liderança educacional e qualidade da educação em escolas integrais de Naviraí-MS. O Objetivo é analisar as estratégias de gestão adotadas pelos diretores escolares e seu impacto na qualidade da educação. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, incluindo entrevistas com diretores escolares e análise de documentos institucionais. Os resultados incluem a identificação de boas práticas e desafios na gestão escolar integral, com potencial contribuição para o aprimoramento da educação no município. A análise realizada também considera o panorama educacional da cidade em busca contínua para eficácia e esta pesquisa buscou oferecer insights relevantes para o contexto educacional local, contribuindo para a promoção de uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** liderança educacional, qualidade da educação, gestão escolar, escolas integrais, Naviraí-MS.



## 1 INTRODUÇÃO

A relação entre a liderança educacional e a qualidade da educação é uma temática de grande relevância no cenário educacional contemporâneo. Se tratando no contexto específico das escolas integrais na cidade de Naviraí, Mato Grosso do Sul, essa relação ganha ainda mais importância, uma vez que a gestão adotada pelos diretores escolares desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente educacional eficiente e enriquecedor.

A Constituição de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Plano Nacional da Educação (PNE), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e tantos outros documentos asseguram uma educação de qualidade para os estudantes, visto que o aluno faz parte da comunidade escolar, porém, é sim, um segmento importante dentro do ambiente escolar, assim como o segmento administrativo, professores, família e gestores.

É importante que a qualidade da educação seja uma preocupação constante em todo e qualquer sistema educacional, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento dos alunos e ao sucesso ou fracasso das escolas. Sendo assim, a liderança educacional desempenha um papel de extrema importância na busca do bom desempenho institucional, assim como dos estudantes, visto que é o gestor escolar quem tem a responsabilidade das tomadas de decisões e como será a dinâmica das estratégias, já que estas podem impactar de forma positiva, ou não, o ambiente escolar e o desempenho dos alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96) ampara o ensino em tempo integral para a educação básica, mais especificamente, em seu artigo 34 “A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.”

Diante disso, o presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo investigar a relação entre a liderança educacional e a qualidade da educação, com enfoque nas estratégias adotadas pelos diretores de escolas integrais na cidade de Naviraí-MS.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para uma compreensão mais aprofundada do papel da liderança educacional na promoção da qualidade da educação. Ao investigar as estratégias de gestão adotadas por diretores escolares de escolas integrais na cidade de Naviraí-MS, espera-se identificar boas práticas e os desafios enfrentados nesse contexto específico.



Esses resultados poderão oferecer subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão nas escolas integrais, auxiliando os gestores educacionais na tomada de decisões e na implementação de políticas educacionais mais eficazes.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Escolas integrais, liderança educacional e qualidade da educação**

Escola integral adota uma abordagem holística à educação, focando no desenvolvimento completo do aluno em dimensões cognitivas, sociais, emocionais e físicas. Além das disciplinas tradicionais, incorpora atividades extracurriculares e projetos interdisciplinares, visando formar cidadãos conscientes e preparados para a vida. A personalização do ensino, flexibilidade curricular e ênfase em valores éticos destacam esse modelo, que busca não apenas a excelência acadêmica, mas também a formação de cidadãos responsáveis e engajados na comunidade.

O objetivo é formar não apenas estudantes bem-sucedidos academicamente, mas também cidadãos conscientes e preparados para os desafios da vida.

Sendo assim, o Programa Escola da Autoria é um meio em que permite o aluno seja protagonista do seu aprendizado e o fato da educação ser em tempo integral acaba facilitando a aprendizagem. Esse Programa foi implantado pelo governo de Mato Grosso do Sul, por intermédio da Secretaria do Estado da Educação (SED) em 2016 e a Escola Estadual Presidente Médici, localizada na Rua Joaquim das Neves Norte, 85, centro de Naviraí, recebeu o Programa em 2017, sendo a primeira escola a implantar o tempo integral e adotando o Programa Escola da Autoria, de acordo com conversa com a diretora dessa escola. Este programa tem o intuito de fortalecer as práticas educativas com acolhimento, protagonismo, além de tutorias e lideranças, gerando reflexões e discussões sobre as práticas educativas, a fim de nortear a vida escolar do aluno com eficácia, favorecendo de forma positiva uma excelente qualidade de ensino/aprendizagem.

As escolas integrais são instituições de ensino que oferecem uma carga horária ampliada, garantindo ao estudante um tempo maior de permanência na escola e uma oferta educacional mais completa. Esse modelo de educação busca ir além do currículo tradicional, proporcionando atividades extracurriculares, esportes, artes e programas de apoio ao desenvolvimento integral dos alunos. (MEC, 2015).



Embora as escolas integrais apresentem benefícios potenciais, também enfrentam desafios em sua implementação, como a necessidade de ampliar a infraestrutura escolar, formar equipes pedagógicas qualificadas e garantir recursos adequados para a oferta de atividades complementares. (Brasil, 1996).

A liderança educacional é um campo de estudo amplo e complexo, que envolve a compreensão das práticas de gestão escolar e suas implicações na qualidade da educação.

Para Libâneo (2004), a liderança educacional deve estar pautada por uma visão democrática e participativa, valorizando o diálogo, a escuta ativa e a construção coletiva de metas e projetos educacionais. Nesse sentido, o diretor escolar exerce um papel central como articulador das ações pedagógicas e gestor dos recursos disponíveis, buscando promover uma educação de qualidade.

A liderança educacional é um conceito que tem recebido cada vez mais atenção nos estudos sobre gestão escolar.

Segundo Luckesi (2006), a liderança educacional vai além da gestão administrativa, envolvendo a capacidade de inspirar e motivar a equipe escolar, estabelecer uma visão compartilhada, promover a participação e o trabalho em equipe, além de tomar decisões estratégicas que visem melhoria do ensino e aprendizagem.

A qualidade da educação é um tema de grande importância e interesse nas políticas públicas e pesquisas educacionais. Para avaliar a qualidade da educação, diversos indicadores podem ser considerados, como desempenho acadêmico dos alunos, taxas de evasão escolar, infraestrutura das escolas, qualificação dos professores, entre outros (Gomes, 2011).

No entanto, é importante destacar que a qualidade da educação não se resume apenas a aspectos quantitativos, mas também envolve dimensões qualitativas, como a formação integral dos estudantes, o desenvolvimento de habilidades sócio emocionais e a promoção da equidade educacional (Oliveira, 2002). Nesse sentido, as escolas integrais têm sido reconhecidas como uma estratégia para a promoção de uma educação mais abrangente e de qualidade.

## **2.2 Estratégias de Gestão**

A gestão escolar envolve diversos aspectos gerenciais (Libâneo, 2007), incluindo o planejamento curricular, a gestão de recursos humanos, a comunicação com pais e responsáveis, a promoção da inclusão e igualdade de oportunidades, a avaliação do



desempenho dos alunos e o desenvolvimento de estratégias para superar desafios estruturais. A gestão escolar bem-sucedida desempenha um papel crucial na promoção da qualidade da educação e no desenvolvimento dos alunos. É uma área em constante evolução, à medida que novas abordagens e desafios surgem no campo da educação.

Lück (2009, p. 25) destaca que:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos.

A gestão eficaz desempenha um papel fundamental na direção e sucesso de organizações, sejam elas empresas, instituições educacionais ou entidades governamentais. A busca por estratégias de gestão bem-sucedidas tem sido um tópico central no campo da administração e gestão, com uma série de autores brasileiros que contribuíram com valiosos *insights* e abordagens, como por exemplo, Delfim Neto em 1966, dizia que: "é importante que todos compreendam que o planejamento é uma simples técnica de administrar recursos e que, em si, é neutro" e Luckesi, (1992, p.121) cita que é "um conjunto de ações coordenadas visando atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica". Sendo assim, a gestão escolar é primordial para o sucesso escolar.

As estratégias de gestão escolar são fundamentais para promover um ambiente educacional eficaz, eficiente e inclusivo. Elas abrangem diversas áreas e práticas que visam melhorar o desempenho da escola, promover o desenvolvimento dos alunos e criar um ambiente propício à aprendizagem. Aqui estão algumas estratégias importantes de gestão escolar:

**Liderança Eficaz:** Uma liderança forte e eficaz é essencial para o sucesso da gestão escolar. Diretores e líderes escolares desempenham um papel crucial na definição da visão, missão e valores da escola.

**Comunicação Transparente:** A comunicação aberta entre a administração, professores, alunos e pais é vital. A transparência na comunicação contribui para um ambiente colaborativo e fortalece a parceria entre a escola e a comunidade.

**Planejamento Estratégico:** Desenvolver e implementar um plano estratégico que estabeleça metas de curto e longo prazo é essencial. Isso inclui a definição de objetivos



acadêmicos, metas de desenvolvimento profissional e iniciativas para melhorar a qualidade do ensino.

**Desenvolvimento Profissional Contínuo:** Investir no desenvolvimento profissional dos professores é uma estratégia chave. Isso pode incluir treinamentos, workshops e oportunidades de aprendizagem contínua para manter os educadores atualizados com as melhores práticas pedagógicas.

**Gestão de Recursos:** Uma gestão eficiente de recursos, incluindo financeiros e humanos, é crucial. Isso envolve a alocação inteligente de orçamento, a otimização do tempo dos professores e a garantia de que os recursos estejam alinhados com os objetivos educacionais.

**Inclusão e Diversidade:** Estratégias inclusivas que atendam às necessidades de uma população diversificada de alunos são essenciais. Isso pode envolver programas de apoio, adaptações curriculares e a promoção de um ambiente escolar acolhedor para todos.

**Avaliação e Monitoramento:** Implementar sistemas eficazes de avaliação e monitoramento para avaliar o progresso dos alunos, identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias conforme necessário.

**Tecnologia Educacional:** Integrar de maneira eficaz a tecnologia na sala de aula pode melhorar o engajamento dos alunos e facilitar a administração escolar. Isso inclui a implementação de recursos digitais e plataformas de aprendizagem.

**Gestão de Conflitos:** Desenvolver estratégias para lidar com conflitos de maneira construtiva, seja entre alunos, professores ou membros da comunidade escolar.

**Parcerias Comunitárias:** Estabelecer parcerias com a comunidade local pode enriquecer as experiências educacionais dos alunos, proporcionando oportunidades de aprendizagem fora da sala de aula.

A implementação efetiva dessas estratégias contribui não apenas para o sucesso acadêmico, mas também para o desenvolvimento holístico dos alunos e o fortalecimento da escola como uma instituição educacional eficaz.

As estratégias de gestão continuam sendo uma área de estudo e aplicação fundamental para alcançar o sucesso organizacional. Sendo assim, pode-se compreender que a administração escolar, com uma abordagem inovadora desempenha suas funções com base



em princípios democráticos, servindo de modelo para a condução no processo de desenvolvimento educacional assim como sua estruturação, onde o gestor se concentra numa abordagem estratégica, pensando no futuro e focando no sucesso escolar.

Segundo Casartelli (2016, p. 216):

Observa-se atualmente uma competição elevada e uma necessidade de um posicionamento claro e diferenciado por parte das instituições educacionais. As transformações constantes do ambiente têm direcionado as organizações a buscar alternativas de gestão, e com o segmento educacional não é diferente. Reavaliar a gestão organizacional, ter ideias inovadoras e criativas passou a ser condição fundamental para continuar atendendo à missão e perseguindo a visão de futuro.

Sob esta nova ótica, é evidente que o gestor educacional, sob esse paradigma inovador, assume um papel mais dinâmico, mostrando um profundo compromisso com o futuro da instituição de ensino que lidera. Ele está constantemente buscando maneiras de melhorar o ambiente de aprendizado, promover a participação ativa da comunidade escolar e garantir que as metas e objetivos educacionais sejam alcançados de forma eficaz. Em resumo, Alencar (1997) e Bruno - Faria (2003) destacam que a gestão escolar sob essa nova perspectiva não se limita à simples administração, mas se torna um motor impulsionador de mudanças positivas e inovações no contexto educacional, favorecendo ideias criativas.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, a qual buscou compreender a realidade das escolas integrais em Naviraí-MS, assim como as estratégias de gestão adotadas pelos diretores escolares e seu impacto na qualidade da educação. Segundo Ludke e André (2013), a pesquisa qualitativa visa compreender as ações e os significados atribuídos pelos sujeitos a seus comportamentos.

O panorama educacional de Naviraí é marcado por uma ampla gama de opções educacionais que abrangem desde a Educação Básica até o Ensino Superior. A qualidade da educação é uma preocupação constante, refletindo o compromisso da cidade em proporcionar oportunidades educacionais de excelência para seus habitantes, contribuindo assim para o crescimento e desenvolvimento de Naviraí-MS e de sua comunidade.

A população-alvo deste estudo foi composta por três diretores escolares, sendo as três entrevistadas mulheres, sendo uma gestora escolar atuante a 8 anos em instituição escolar integral, outra gestora com apenas 1 ano de experiência como gestora em instituição integral, pois este modelo de ensino/aprendizagem foi adotado no ano de 2022 e uma gestora não



especificou essas informações. Elas foram eleitas através de eleição escolar, processo este elaborado e divulgado pela Secretaria de Educação, através da Superintendência de Planejamento e Apoio Institucional (SUPAI). Este documento de Instrução Normativa é divulgado no Diário Oficial do Estado (DOE) para conhecimento de todos os interessados e como ocorrerá o processo de eleição. Gil (2017) destaca que o objeto de estudo da pesquisa social envolve relações, estruturas e fenômenos sociais.

A seleção da amostra foi realizada por meio de critérios intencionais, buscando incluir escolas com diferentes características e contextos educacionais. Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas individuais semi estruturadas com os diretores escolares. Essas entrevistas permitiram explorar as estratégias de gestão adotadas pelos diretores escolares, suas percepções sobre o impacto dessas estratégias na qualidade da educação, bem como os desafios enfrentados na gestão das escolas integrais. Além disso, também foi realizada uma análise, incluindo documentos escolares, planos de ação e registros de práticas pedagógicas.

O roteiro da entrevista levou em consideração uma abordagem estruturada e que abrange as mais diversas categorias dentro da gestão escolar, que refletem aspectos fundamentais da administração escolar integral, como por exemplo: visão estratégica e planejamento, integração curricular e atividades extracurriculares, organização do espaço, gestão eficiente e recursos humanos, entre outros temas que serão abordados no decorrer deste trabalho.

As entrevistas foram agendadas previamente com os diretores escolares participantes, respeitando a disponibilidade de cada um. Durante as entrevistas, foram utilizados gravadores para registro das informações. Os dados coletados foram transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo, identificando categorias temáticas relevantes e estabelecendo conexões entre as estratégias de gestão e a qualidade da educação.

A partir da análise dos dados coletados, foram apresentados os resultados obtidos em relação às estratégias de gestão adotadas pelos diretores escolares de escolas integrais em Naviraí-MS. Foram identificados os principais aspectos positivos e desafios enfrentados na implementação dessas estratégias, assim como o impacto percebido na qualidade da educação.

Esses resultados foram discutidos à luz da revisão de literatura, permitindo uma análise comparativa com estudos anteriores e contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança educacional e qualidade da educação nas escolas integrais.

### **3.1 Categorias do roteiro de entrevistas**

Dentro das categorias para a elaboração das perguntas da entrevista, destacam-se conforme as figuras 1, 2 e 3:



Figura 1 - Fonte: Elaborado pela autora



Figura 2 - Fonte: Elaborado pela autora



Figura 3 -Fonte: Elaborado pela autora

A escolha dessas estratégias no roteiro da entrevista busca explorar a gestão escolar integral, visando proporcionar uma compreensão mais detalhada e aprofundada das práticas adotadas pela gestão escolar. Vejamos algumas razões para a escolha dessas categorias:

Na categoria Visão Estratégica e Planejamento, busca-se compreender como os gestores concebem e implementam uma visão estratégica para a escola integral, fornecendo, assim, *insights* sobre a direção e os objetivos a longo prazo. De acordo com Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Já na Integração Curricular, destacar a importância da integração entre os componentes curriculares e atividades extracurriculares para uma experiência educacional mais completa e interligada. Assim:

Todo conhecimento é um saber, mas nem todo saber é um conhecimento. Só é conhecimento um saber capaz de passar por esses testes de validação no contexto de uma disciplina acadêmica especializada. Conhecimento é assim um conjunto de concepções, ideias, teorias, fatos e conceitos submetidos a regras e aos métodos consensuais de comunidades intelectuais específicas (LOPES; MACEDO, 2011, p. 71).

Se tratando da Participação dos Alunos, explorar como os alunos são envolvidos nas decisões da escola, buscando entender a dinâmica participativa e o impacto na experiência educacional.



Na Gestão dos Recursos Humanos, abordar as práticas relacionadas à contratação, formação e avaliação dos profissionais, fundamentais para o bom funcionamento da escola integral.

Na Organização do Tempo e Espaço, considerar como a gestão do tempo e espaço é realizada para otimizar as atividades e proporcionar um ambiente propício à aprendizagem, enfrentando desafios estruturais e como a Seleção de Parceiros Externos é feita e analisar a seleção e avaliação de parceiros externos, refletindo sobre como a escola integra recursos externos para enriquecer as atividades extracurriculares.

Destacar a importância da comunicação efetiva entre diferentes setores e equipes na gestão escolar integral, considerando a colaboração e alinhamento e como abordam a Inclusão e Igualdade de Oportunidades dentro das estratégias adotadas para garantir a inclusão e igualdade de oportunidades, reconhecendo a diversidade dos alunos na escola integral, além de explorar como a escola avalia e monitora o impacto da gestão escolar integral na aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.

Pode-se destacar que:

A elaboração curricular, assim como a avaliação, tem a competência como meta, e o objetivo do processo de ensino é a maestria ou o domínio da competências. Para tanto, cada competência é analisada e decomposta nas habilidades, fundamentais, embora insuficientes, para o domínio da competência. Neste sentido, “embora retomem o sentido de totalidade, as competências mantêm a matriz comportamental, na medida em que são produto do domínio de habilidades intermediárias.” (LOPES; MACEDO, 2011, p. 54).

Dentro de tudo o que foi destacado anteriormente, sabe-se que há desafios e assim este trabalho também buscar reconhecer esses desafios enfrentados na gestão escolar integral e busca entender as abordagens adotadas para superá-los.

E se tratando da Formação Profissional dos Professores, analisar como a escola promove a formação contínua dos professores, reconhecendo a importância do desenvolvimento profissional e considerar estratégias para envolver os pais na gestão escolar, reconhecendo a importância da parceria entre escola e família, além de avaliar os resultados observados em termos de aprendizagem, habilidades socioemocionais e desenvolvimento integral dos alunos e analisar como os Resultados e Impactos revelam a eficácia das práticas de gestão escolar integral e também explorar como a escola promove a colaboração entre os profissionais, visando um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.



#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em análise dos dados, as entrevistas fornecem uma visão geral das estratégias e desafios enfrentados na gestão escolar integral em Naviraí, destacando a importância da participação dos alunos, a colaboração entre os diferentes setores da escola e a busca por melhorias contínuas.

No que tange à visão estratégica, uma das gestoras destaca a importância de um ambiente escolar em tempo integral, propondo detalhes específicos, como a extensão do horário das aulas e a oferta de atividades extracurriculares. Embora duas gestoras reconheçam a relevância desse ambiente, uma entrevistada não fornece detalhes específicos.

Na integração curricular, uma entrevistada enfatiza o desenvolvimento de um novo currículo, incorporando elementos das atividades extracurriculares diretamente nas disciplinas para uma integração mais orgânica. Duas gestoras compartilham a importância da integração curricular, com uma focando no nível do currículo e outra destacando o planejamento compartilhado e eventos colaborativos para promover essa integração.

A participação ativa dos alunos na gestão escolar é enfatizada, indicando esforços para envolvê-los nas decisões da escola, com respostas semelhantes.

Em relação à gestão de recursos humanos, as três entrevistadas apontam para uma formalização do processo, onde a contratação, formação e avaliação dos profissionais são atribuídas à Coordenadoria Regional de Educação e à Secretaria Estadual.

Quanto à organização do tempo e espaço, uma das gestoras propõe uma responsabilidade primordial do gestor, defendendo a reestruturação completa do calendário e espaços físicos. Já as outras duas gestoras reconhecem a necessidade de melhorias, mas uma destaca que essas melhorias não dependem exclusivamente do gestor, enquanto outra argumenta que o gestor deve desempenhar um papel central.

A seleção de parceiros externos sugere uma abordagem formalizada, conduzida pela Secretaria Estadual de Educação, segundo as três entrevistadas.

A comunicação efetiva é mencionada como estratégia para promover o diálogo entre os setores da escola, indicando uma tentativa de manter uma comunicação dinâmica pelos três entrevistados.

Quanto à inclusão e igualdade de oportunidades, as gestoras 1 e 2 reconhecem a importância da conscientização e educação. As três concordam sobre a importância do tema,



mas propõem abordagens diferentes como palestras e estudos destaca palestras e estudos, enquanto uma destaca a necessidade de políticas de ação afirmativa.

As respostas sobre monitoramento e avaliação indicam sensibilidade às necessidades dos alunos, com a parceria com estudantes contribuindo para um melhor desenvolvimento, embora os métodos específicos não sejam detalhados.

Desafios comuns são mencionados nas respostas dos entrevistados, como falta de estrutura e desmotivação dos alunos, e a escola busca abordar esses desafios por meio de diálogo com alunos e suas famílias, buscando apoio da Secretaria de Educação.

Quanto à formação profissional dos professores, é promovida por meio de reuniões de alinhamento e formações pela Secretaria Estadual de Educação, demonstrando uma abordagem de desenvolvimento contínuo.

O envolvimento dos pais é ativo, com convocações para reuniões, ligações e mensagens, indicando uma comunicação ativa com as famílias.

Em relação à cultura de inovação, somente uma gestora detalha como promover a inovação, pois na entrevista destacou a implementação de laboratórios de criatividade e a participação ativa dos alunos no processo ensino/aprendizagem.

Os resultados da análise das respostas destacam que os estudantes apresentam um nível satisfatório de desempenho, bagagem para continuar os estudos e habilidades socioemocionais, sugerindo que a gestão escolar integral contribui positivamente para o desenvolvimento dos alunos.

Quanto à colaboração e trabalho em equipe, as respostas das entrevistadas convergem sobre a importância do diálogo e celebrações para promover um ambiente de trabalho harmonioso.

Com base nas análises das respostas fornecidas nas entrevistas sobre a gestão escolar integral em Naviraí-MS, é possível observar que existe um esforço considerável por parte das escolas e das autoridades educacionais para promover a qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos estudantes na cidade. Algumas observações importantes podem ser destacadas:

**Envolvimento dos Alunos:** A participação ativa dos estudantes na gestão escolar é uma prioridade. A criação de espaços para que os alunos contribuam para a definição das atividades e projetos demonstra um compromisso com a democracia e o empoderamento dos jovens.



**Colaboração e Comunicação:** A promoção do diálogo e da comunicação efetiva entre os diversos setores e equipes envolvidos na gestão escolar é uma estratégia importante para garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

**Formação Continuada dos Professores:** A formação profissional dos professores é valorizada, com formações regulares e direcionada pela Secretaria Estadual de Educação. Isso sugere um compromisso com o desenvolvimento dos educadores e, por consequência, com a qualidade do ensino.

**Inclusão e Igualdade de Oportunidades:** São adotadas medidas para promover a inclusão e igualdade de oportunidades para todos os alunos, incluindo conscientização e palestras. Isso reflete a preocupação em criar um ambiente educacional justo e acessível.

**Desafios Estruturais:** Os desafios enfrentados, como a falta de estrutura e recursos, são reconhecidos. A busca por soluções inclui o diálogo com os alunos, suas famílias e o apoio da Secretaria de Educação.

**Resultados Positivos:** Os resultados obtidos destacam que os estudantes apresentam um desempenho satisfatório, habilidades socioemocionais e preparação para continuar seus estudos ou ingressar no mercado de trabalho. Isso indica que as estratégias de gestão têm impacto positivo.

Em última análise, as entrevistas revelam que a gestão escolar integral em Naviraí é orientada para a qualidade da educação e o desenvolvimento holístico dos estudantes. A colaboração, o envolvimento dos alunos, a formação contínua dos professores e a busca por soluções para desafios estruturais são elementos-chave dessa abordagem. No entanto, ainda há espaço para aprimoramentos, especialmente na superação de desafios estruturais, promoção da inovação e acompanhamento rigoroso do impacto das estratégias implementadas. O compromisso com a excelência na gestão escolar integral é fundamental para garantir um futuro educacional promissor para os jovens de Naviraí-MS.

As respostas fornecidas nas entrevistas não especificam os autores, mas as práticas e princípios associados à gestão escolar. Portanto, esses autores são mencionados aqui como referências teóricas que podem estar subjacentes às abordagens adotadas na gestão escolar integral em Naviraí-MS, mas não necessariamente foram citados nas entrevistas. Aqui estão alguns exemplos:

As respostas relacionadas à participação ativa dos alunos na gestão escolar, diálogo e formação contínua dos professores refletem a influência das ideias de Paulo Freire sobre a educação como um processo participativo e emancipatório. De acordo com Paulo Freire, "a



educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo" (Freire, 1970, p.84).

Os princípios de liderança educacional, colaboração e comunicação efetiva entre os diferentes setores da escola podem ser associados às ideias de Michael Fullan sobre liderança e mudança educacional. Para Fullan (2001) liderar é a ação de mobilizar os outros para enfrentar situações difíceis a fim de realizar mudanças em nome do aprendizado dos estudantes.

O enfoque na interação entre os alunos e a promoção da aprendizagem socioemocional podem ser relacionados à teoria sociocultural de Lev Vygotsky;

A ênfase na criação de ambientes de aprendizagem envolventes e na participação dos alunos na definição das atividades lembra as ideias de Philip Schlechty sobre engajamento do aluno;

As estratégias de integração curricular e o planejamento de atividades extraclasse podem estar alinhados com a abordagem da pedagogia de projetos, que tem defensores como Howard Gardner e Lilian Katz.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo central investigar a relação entre liderança educacional e qualidade do processo de ensino/aprendizagem nas escolas integrais de Naviraí, MS. A pesquisa, foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa envolvendo coleta de dados descritivos e entrevistas com os diretores escolares, revelou que a liderança desempenha um papel crítico na determinação da qualidade da educação.

A qualidade da educação é um fator vital para o desenvolvimento dos alunos e o sucesso das escolas, especialmente no contexto das escolas integrais. Ao analisar as estratégias de gestão dos diretores escolares, identificamos práticas eficazes que contribuem significativamente para a promoção de um ambiente educacional mais enriquecedor.

Além disso, é importante destacar que esta pesquisa não apenas oferece uma visão abrangente das estratégias de gestão utilizadas nas escolas integrais, mas também fornece uma base sólida para melhorar continuamente esse processo. Ela contribui para o aperfeiçoamento do sistema educacional local, refletindo a importância de investir na formação e capacitação dos líderes educacionais.



Portanto, nota-se que as estratégias de gestão implementadas pelos diretores têm um impacto direto e tangível na qualidade da educação oferecida nas escolas integrais de Naviraí. Esta pesquisa destaca a necessidade de uma investigação contínua e aprofundada sobre o tema, visando promover uma educação de alta qualidade que beneficie não apenas o desenvolvimento dos alunos, mas também o progresso das instituições de ensino na cidade.

Essas práticas refletem o compromisso com a excelência na gestão escolar integral, embora ainda haja espaço para aprimoramentos, especialmente na superação de desafios estruturais e promoção da inovação. A abordagem adotada em Naviraí é enraizada em princípios educacionais, como a participação dos alunos e a formação contínua dos professores, refletindo influências teóricas de Paulo Freire, que via a educação como um processo participativo e emancipatório.

As gestões de escolas integrais em Naviraí são orientadas para a qualidade educacional e o desenvolvimento holístico dos estudantes, com o compromisso contínuo de garantir um futuro educacional promissor para a juventude da região. As entrevistas não citam autores específicos, mas suas práticas e princípios estão alinhados com abordagens educacionais reconhecidas.

Em última análise, esta pesquisa sublinha a importância da liderança educacional e do compartilhamento de conhecimento e experiências entre profissionais da educação. Por meio dessas abordagens colaborativas e da aplicação de estratégias de gestão eficazes, é possível alcançar um sistema educacional mais forte e mais eficaz em Naviraí, que coloca o aprendizado dos alunos no centro de seu compromisso com a excelência educacional.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. S. (1997). **A gerência da criatividade**. São Paulo, Makron Books.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do



Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Resolução nº 2, de 22 de dezembro de 2017. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 2017.

Bruno - Faria M. F. (2003). **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. Em Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, pp. 111-141

CASARTELLI, A. O. **Fatores impactantes no sucesso de planos estratégicos em instituições educacionais**. In: BONHEMBERGER, M.; MENTGES, M. **Educação Marista: perspectivas e desafios**. São Paulo: FTD, 2016. p. 213-232.

DELFINO NETO. **Planejamento para o desenvolvimento econômico**. São Paulo: Pioneira, 1968, p. 1.

FREIRE. Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, 2017.

GOMES, A. M. **Qualidade da educação: conceitos e definições**. In: Revista Ensaio, vol. 19, nº 72, 2011, p. 301-322.

GOMES, C. A. **Gestão escolar, democratização da educação e qualidade do ensino**. In: Lima, L. C., & Aguiar, M. A. (Orgs.). **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Libâneo, J. C. **Adeus professor, adeus professora?: Novas exigências educacionais e profissão docente**. Editora Cortez, 2004.

Libâneo, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

Ludke, M., André, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. EPI. 2013.

Luckesi, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. Cortez Editora, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009

Oliveira, D. A. Qualidade do ensino e direitos do cidadão. In: **Revista Educação & Sociedade**, vol. 23, nº 79, 2002. p. 273-292.

## Apêndice I - Roteiro de entrevista



1. Como você define e programa uma visão estratégica para a gestão da escola integral?
2. Quais são as principais estratégias adotadas para garantir a integração entre os diferentes componentes curriculares e atividades extracurriculares na escola integral?
3. Como a escola promove a participação ativa dos alunos na gestão escolar integral, permitindo que eles contribuam para a definição das atividades e projetos realizados?
4. Quais são as medidas adotadas para garantir uma gestão eficiente dos recursos humanos na escola integral, incluindo a contratação, formação e avaliação dos professores e demais profissionais envolvidos?
5. Como você lida com a organização do tempo e do espaço na escola integral, de forma a aperfeiçoar a realização das atividades e garantir um ambiente adequado para a aprendizagem?
6. Quais são os critérios utilizados para selecionar e avaliar os parceiros e recursos externos que contribuem para a oferta de atividades extracurriculares na escola integral?
7. Como a escola promove a comunicação efetiva entre os diferentes setores e equipes envolvidos na gestão da escola integral, como os professores, coordenadores e profissionais de apoio?
8. Quais são as estratégias adotadas para garantir a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos os alunos na escola integral?
9. Como a escola monitora e avalia o impacto da gestão escolar integral na aprendizagem e no desenvolvimento dos alunos?
10. Quais são os desafios mais comuns enfrentados na gestão escolar integral e como você os aborda?
11. Como a escola promove a formação e o desenvolvimento profissional dos professores para atuarem de forma eficaz na escola integral?
12. Quais são as estratégias utilizadas para envolver os pais e responsáveis na gestão da escola integral e no acompanhamento do progresso dos alunos?
13. Como a escola busca promover uma cultura de inovação e atualização constante na gestão escolar integral, acompanhando as demandas e tendências educacionais?
14. Quais são os resultados e impactos observados da gestão escolar integral em termos de aprendizagem, habilidades socioemocionais e desenvolvimento integral dos alunos?



15. Como a escola promove a colaboração e o trabalho em equipe entre os diferentes profissionais envolvidos na gestão escolar integral, visando a um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo?