

Revista **1ª EVOLUÇÃO**

Brasil - Angola



INSPIRAÇÃO E DEDICAÇÃO
O Legado dos Professores e Professoras



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>

Editor Responsável: Antônio Raimundo Pereira Medrado
Editor correspondente (ANGOLA): Manuel Francisco Neto

Coordenação editorial:

Ana Paula de Lima
Andreia Fernandes de Souza
Antônio Raimundo Pereira Medrado
Isac dos Santos Pereira
José Wilton dos Santos
Vilma Maria da Silva

Coordenação editorial (Angola):

Manuel Francisco Neto
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Com. de Avaliação e Leitura:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt
Profa. Esp. Ana Paula de Lima
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Profa. Dra. Denise Mak
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

Colunistas:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Prof. Dr. Isac Chateaufort
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva
Prof. Me. José Wilton dos Santos
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Web-edição:

T.I. Lee Anthony Medrado

Contatos

Tel. 55(11) 99543-5703
Whatsapp: 55(11) 99543-5703
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)
netomanuefrancisco@gmail.com (Luanda)
<https://primeiraevolucao.com.br>

Imagens, fotos, vetores etc:

<https://publicdomainvectors.org/>
<https://pixabay.com>
<https://www.pngwing.com>
<https://br.freepik.com>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 61 (out. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 268 p. : il. color

Bibliografia

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI: <https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo
www.livroalternaivo.com.br
CNPJ: 28.657. 494/0001-09

05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

08 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

10 EDUCAÇÃO AMBIENTAL: ENTRE O DISCURSO, A LOUSA E A SUBSTITUIÇÃO DO VERDE PELO CINZA

Mirella Clerici

12 Entre linhas e lousas

Bianca de Assis Pirahy e Leticia Nascimento de Oliveira

14 POIESIS

ARTIGOS

1. ESTRATÉGIA DO GESTOR NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CACUACO	17
Adão Pacheco Valentim	
2. A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PRÁTICA DOCENTE	22
Adriana Pereira Santos da Silva	
3. CRIANÇAS COM TEA: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO	27
Ana Maria Dainauskas Soares	
4. GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NA MINERAÇÃO DA SOCIEDADE MINEIRA DE CATOCA-LUNDA-SUL, ANGOLA	32
Ana Paula Martins de Sousa	
5. A RECUSA DA FAMÍLIA NA DESCOBERTA DO LAUDO DA CRIANÇA COM DEFICIÊNCIA	41
Angélica Rodrigues Valentin	
6. INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES NA ORGANIZAÇÃO. ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DO ENSINO PRIMÁRIO Nº295 DO BAIRRO CANDOMBE-VELHO, MUNICÍPIO DO UÍGE, NO ANO DE 2023/2024	49
Antônio Paulo Panzo	
7. DOCÊNCIA E RACISMO ESTRUTURAL: A EXPERIÊNCIA AUTOETNOGRÁFICA E INTERSECCIONAL DA PROFESSORA NEGRA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	60
Bianca de Assis Pirahy	
8. MONOPARENTALIDADE E SUA INCIDÊNCIA NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM DOS FILHOS: CASO DAS FAMÍLIAS DO BAIRRO CAPALANGA	64
Celso Suzana/Dorivaldo da Graça Guedes Tavares	
9. A PANDEMIA E A SALA DE AULA: TRANSFORMAÇÕES, DESAFIOS E INOVAÇÕES	72
Claudinei Martins de Almeida	
10. O LEGADO DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES	81
Edson da Conceição Graça	
11. NOVOS USOS E SIGNIFICADOS NO LÉXICO DA LÍNGUA PORTUGUESA EM CONTEXTOS DIGITAIS	89
Eduardo Samogy Gloria	
12. ARTE NA EDUCAÇÃO INFANTIL: POSSIBILIDADES DE CRIAÇÃO POR MEIO DA RELEITURA	95
Elaine Santos do Nascimento	
13. A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA PREVENÇÃO DA OSTEOPENIA	102
Elineide Maria dos Santos	
14. PERSPECTIVAS SOBRE O USO DE MATERIAIS MANIPULÁVEIS NA ESCOLA PRIMÁRIA "RAINHA NZINGA MBANDI" EM NDALATANDO, CUANZA NORTE, ANGOLA	111
Elsa Jaime Parente Agostinho/Elisabete Filipe Campos	
15. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO INDICADOR DE GARANTIA DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL GERAL DE LUANDA, 2023-2024	116
Filomena Cassinda Loló	
16. AS LEIS E OS REFORÇOS DA APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR	122
Fortuna Neto Figueiredo Vitangui	
17. REGISTRO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: FERRAMENTA DE REFLEXÃO, PLANEJAMENTO E COMPREENSÃO DA INFÂNCIA	136
Girleene Nascimento da Silva Mantovan	
18. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	143
Ingrid da Silva Cavalcante de Paula	
19. OLHA O QUE HÁ DO OUTRO LADO DA TELINHA... A PRIMEIRA INFÂNCIA E AS ANIMAÇÕES À LUZ DE PIAGET	150
Isac dos Santos Pereira	
20. O RESGATE DO LÚDICO: BRINCADEIRAS TRADICIONAIS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRAL	160
Joice de Andrade Silva	
21. O DIREITO E A EDUCAÇÃO PARA A DIVERSIDADE	166
Josefa Bezerra de Meneses	
22. A MÚSICA CLÁSSICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESENVOLVIMENTO COGNITIVO, EMOCIONAL E SOCIAL	176
Leandro de Almeida Oliveira	
23. A CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DA LINGUAGEM ORAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL	182
Luciane de Jesus Mineiro de Lima	
24. IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS. CASO PARTICULAR DO COLÉGIO 11 DE NOVEMBRO, MUNICÍPIO DO UÍGE, 2023-2024	188
Luísa Vunge Panzo	
25. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DO LICEU N.º 30 EIFFEL DE CAZENGO, PROVÍNCIA DO CUANZA-NORTE	195
Marcelina dos Anjos Gaspar	
26. TRABALHOS COLABORATIVOS DE AUTORIA E PENSAMENTO CRÍTICO: UMA EXPERIÊNCIA COM O CRIATIVOS DA ESCOLA	204
Marcelo Cunha	
27. A IMPORTÂNCIA DA MUSICALIDADE AFRICANA PARA A CULTURA BRASILEIRA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	214
Maria Aparecida Armandilha Nunes	
28. IMPACTO DA GESTÃO DE CARREIRA EM TEMPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO: CAMINHO DE FERRO DE LUANDA-EP, NO PERÍODO DE 2023-2024	221
Maria Benigna dos Paxe	
29. CONTRIBUTO DO GESTOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA NOVA CIMANGOLA LUANDA, SA	230
Raimundo Kumbo Gomes	
30. DESENVOLVENDO O PENSAMENTO MATEMÁTICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DA TEORIA À PRÁTICA LÚDICA	238
Rosemeire Santos de Deus Lopes	
31. AVANÇOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS NA ÁREA DA ALFABETIZAÇÃO	244
Renata da Costa Braz	
32. POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS (CASO A EMPRESA UNITEL NO MUNICÍPIO DE NEGAGE - UÍGE)	254
Sebastião Mpasi Ngombo	
33. IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO INTEGRAL NO CICLO DE ALFABETIZAÇÃO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS	261
Tânia Maria Pereira Castro	

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



Indexadores: _____



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

INGRID DA SILVA CAVALCANTE DE PAULA¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da liderança pedagógica exercida pela equipe gestora na promoção de ambientes educacionais colaborativos, inovadores e centrados na aprendizagem dos estudantes. A pesquisa se caracteriza como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa, apoiada em Libâneo (2015), Paro (2018), Nóvoa (2019), dentre outros autores que discutem a gestão democrática, os processos de ensino-aprendizagem e a autonomia docente. Observou-se que a atuação do gestor escolar vai além de funções administrativas, exigindo competências interpessoais, conhecimento pedagógico e capacidade de mediação de conflitos. A liderança, quando exercida de forma participativa e dialógica, favorece o trabalho baseado no respeito, na corresponsabilidade e na melhoria contínua dos processos educacionais.

Palavras-chave: Aprendizagem; Desenvolvimento; Mediação de Conflitos; Processos Educacionais.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem se transformado nas últimas décadas, exigindo dos profissionais da educação uma postura mais crítica, reflexiva e participativa diante dos desafios impostos pelo cenário educacional contemporâneo. Nesse contexto, destaca-se a liderança pedagógica como elemento central para o fortalecimento da qualidade do ensino, promovendo a integração entre os diversos atores da comunidade escolar e incentivando práticas voltadas à melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes.

No âmbito desta revisão, é fundamental distinguir os principais conceitos que estruturam o debate. A liderança pedagógica refere-se ao papel do gestor como orientador dos processos

de ensino e aprendizagem, promovendo o desenvolvimento profissional docente e a melhoria da qualidade educativa (LIBÂNEO, 2015).

A gestão democrática, por sua vez, diz respeito à participação coletiva da comunidade escolar na tomada de decisões, assegurando transparência, diálogo e corresponsabilidade na condução da escola (PARO, 2018).

Já a formação de gestores envolve a capacitação contínua para o exercício da liderança educacional, articulando dimensões administrativas, pedagógicas e humanas (NÓVOA, 2019). O princípio da equidade está relacionado à promoção de condições justas e inclusivas de aprendizagem, considerando as

¹ Graduada em Pedagogia Licenciatura Plena em Administração Escolar e Habilitação em Educação Infantil pela Universidade do Grande ABC, UNIABC. Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade do Grande ABC, UNIABC. Pós-Graduada em Gestão Escolar pela FABRANGE. Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I na Prefeitura Municipal de São Paulo, SME, PMSP.

diferenças culturais e sociais presentes no contexto escolar (OLIVEIRA et al., 2023).

Por fim, a autonomia docente diz respeito à liberdade profissional do professor para planejar, decidir e refletir sobre suas práticas pedagógicas, em consonância com o projeto político-pedagógico da instituição. A diferenciação desses conceitos é essencial para compreender que a liderança pedagógica se efetiva justamente na articulação entre gestão democrática, equidade e autonomia, configurando um modelo de gestão comprometido com a formação integral e com a justiça educacional.

Assim, o gestor escolar, nesse novo paradigma, deixa de ser apenas um administrador de recursos para tornar-se um articulador de saberes e de relações pedagógicas, desempenhando papel estratégico na construção de um ambiente escolar democrático e colaborativo.

Apesar dos avanços nas políticas públicas voltadas à gestão educacional, muitos desafios ainda persistem no que diz respeito à efetivação de uma liderança pedagógica que seja, de fato, transformadora. A ausência de formação continuada específica para os gestores, a sobrecarga de funções administrativas e a resistência a modelos de gestão participativa são alguns dos obstáculos enfrentados nas escolas.

Justifica-se, portanto, a realização deste estudo pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel da liderança pedagógica no contexto da gestão escolar, especialmente diante das exigências de uma educação mais equitativa e humanizada. Ao identificar os principais entraves e apontar caminhos possíveis, este trabalho pretende contribuir com o debate acadêmico e com a formação de gestores comprometidos com uma gestão que valorize o diálogo, a escuta ativa e a participação coletiva na construção do projeto pedagógico.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral analisar a importância da liderança

pedagógica na gestão escolar, com ênfase nos desafios e nas possibilidades de sua efetivação. Como objetivos específicos, busca-se: (1) discutir o conceito de liderança pedagógica no âmbito da gestão educacional; (2) identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares no exercício dessa liderança; e (3) apontar estratégias e práticas que possam fortalecer a atuação pedagógica da equipe gestora.

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo, voltada à análise crítica de produções científicas que abordam a liderança pedagógica e a gestão escolar.

Foram analisados 15 estudos publicados entre 2015 e 2025, selecionados nas bases SciELO, Google Scholar e Periódicos CAPES, utilizando os descritores “liderança pedagógica”, “gestão escolar”, “formação de gestores” e “gestão democrática”. A seleção considerou produções nacionais e internacionais com revisão por pares e pertinência direta ao tema da liderança e gestão escolar, excluindo textos de opinião e materiais sem respaldo científico.

A análise seguiu três etapas — exploratória, seletiva e interpretativa —, permitindo identificar categorias temáticas como liderança participativa, formação continuada e autonomia docente, as quais subsidiaram a reflexão crítica sobre as convergências e divergências teóricas presentes na literatura.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EVIDÊNCIAS SOBRE LIDERANÇA PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR

A liderança pedagógica tem ganhado destaque como estratégia essencial para promover a melhoria da aprendizagem e fortalecer o desenvolvimento profissional docente nas escolas.

De acordo com Roberto (2023), em sua revisão sistemática sobre liderança pedagógica dos gestores escolares, essa forma de liderança envolve o processo de influência orientado à melhoria do ensino e da aprendizagem, mediado

por políticas públicas e formação de gestores e didática.

No Brasil, estudos recentes têm evidenciado que a complexidade da gestão escolar — resultante de demandas administrativas, diversidade socioeconômica e exigências de accountability — impõe desafios significativos para a efetivação dessa liderança.

Roberto e Weinstein (2023), ao analisarem escolas da rede estadual paulista, identificaram que a estrutura organizacional, o apoio institucional e o alinhamento do projeto político-pedagógico influenciam diretamente as práticas de liderança adotadas pelos gestores.

Um dos temas recorrentes na literatura é a formação continuada de gestores. Libâneo (2015) destaca que existem lacunas na formação tanto inicial quanto permanente dos diretores escolares, o que limita sua capacidade de conciliar as demandas pedagógicas com as exigências administrativas.

Essa limitação é também apontada por Oliveira et al. (2023), que, ao analisarem artigos publicados entre 2010 e 2020, constataram que muitos gestores relatam sentir-se despreparados para exercer uma liderança transformadora.

A literatura ainda enfatiza a necessidade de equilíbrio entre as funções administrativas e pedagógicas. Diversos estudos apontam que os gestores são frequentemente sobrecarregados por atividades burocráticas, o que dificulta seu envolvimento direto nos processos pedagógicos, como o acompanhamento da prática docente e o planejamento pedagógico coletivo (NÓVOA, 2019).

Além disso, elementos como confiança, clima institucional e relações interpessoais são considerados fundamentais para que a liderança pedagógica produza transformações efetivas no ambiente escolar. A atuação da liderança pedagógica em contextos de alta complexidade escolar também tem sido amplamente discutida.

Roberto e Weinstein (2023) indicam que escolas com maiores desafios — como alta rotatividade docente, vulnerabilidade social e

baixa participação da comunidade — requerem práticas de liderança mais adaptativas, como a ampliação da equipe gestora e a descentralização de responsabilidades.

A participação da comunidade escolar surge como uma prática que fortalece a legitimidade da liderança pedagógica. A gestão democrática, que envolve professores, estudantes e famílias nos processos decisórios, contribui para o engajamento coletivo e a corresponsabilidade pelos resultados educacionais. Dassoler et al. (2025) defendem que uma gestão participativa amplia o compromisso ético com a formação integral dos alunos.

Entre as estratégias de liderança pedagógica mais mencionadas na literatura, destacam-se a observação de aula, o feedback construtivo aos docentes, o assessoramento pedagógico e a promoção

Portanto, ela precisa ser compreendida como um processo dinâmico, influenciado por múltiplas variáveis internas e externas à escola. A construção de um ambiente escolar propício à aprendizagem exige que o gestor atue como mediador de saberes, promotor de cultura colaborativa e incentivador da autonomia docente. Essa atuação requer intencionalidade, planejamento e, sobretudo, escuta ativa das necessidades da equipe escolar, dos estudantes e da comunidade, segundo Matos et al. (2024).

É fundamental, ainda, que a liderança pedagógica seja exercida com base em princípios de justiça social e inclusão. As escolas, especialmente em contextos vulneráveis, enfrentam desafios adicionais que demandam sensibilidade e comprometimento dos gestores para promover equidade no acesso e permanência dos estudantes. O papel do gestor, nesses casos, ultrapassa a dimensão pedagógica e se articula com políticas públicas, ações intersetoriais e práticas de acolhimento e valorização da diversidade (RILDO e SILVA, 2023).

Com base na literatura analisada, observa-se que esta, quando bem conduzida,

pode ser uma ferramenta transformadora no cotidiano escolar. No entanto, para que essa liderança seja efetiva, é necessário que os sistemas educacionais invistam na formação dos gestores, ofereçam apoio técnico e reduzam as exigências burocráticas que limitam a atuação pedagógica. A valorização da liderança pedagógica deve ser uma prioridade estratégica das políticas educacionais, especialmente em tempos de intensas transformações sociais e tecnológicas.

Em síntese, a liderança pedagógica se configura como uma competência essencial para os gestores escolares contemporâneos. Ela não se limita a uma função ou cargo, mas representa uma prática contínua de mediação, inspiração e articulação entre os diversos sujeitos da escola. Seu exercício exige preparo, condições institucionais adequadas e um compromisso ético com a aprendizagem de todos os estudantes. Por meio dela, é possível construir escolas mais justas, democráticas e voltadas para o desenvolvimento integral do ser humano.

EXPANSÃO DAS EVIDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS EM LIDERANÇA PEDAGÓGICA

A literatura recente sobre gestão escolar evidencia que a liderança pedagógica é cada vez mais reconhecida como central para a promoção da qualidade da educação. Segundo Paro (2018), essa forma de liderança influencia o ensino-aprendizagem via políticas educacionais, formação de lideranças, observação de aula e criação de ambientes de confiança.

Oliveira et al. (2023), ao analisarem artigos publicados entre 2010 e 2020, identificam uma evolução no foco das pesquisas, que vão de modelos mais burocráticos para enfoques centrados no desenvolvimento humano, participação e no profissional docente.

Em estudo de caso realizado em escolas de São Paulo, Roberto e Weinstein (2023) observam que a complexidade da gestão escolar — incluindo variáveis como o contexto social, estruturas de coordenação pedagógica, políticas públicas e demandas externas — interfere

fortemente na capacidade de implementação de práticas de liderança pedagógica. Para Silva et al. (2024), estratégias inovadoras, adaptativas e integradoras são emergentes nas escolas que respondem melhor às mudanças culturais, tecnológicas e sociais.

A formação continuada dos gestores aparece repetidamente como um fator decisivo para o sucesso da liderança pedagógica. Carolino et al. (2024) discutem que muitos programas formativos ainda não conseguem alinhar teoria, prática e suporte institucional suficiente, gerando lacunas entre o esperado e o realizado. Do Nascimento, Castro, Leite e Lima (2020) também apontam desafios relacionados a recursos, tempo, gestão de expectativas e relevância prática nas formações oferecidas aos líderes escolares.

Outros estudos destacam o papel dos diretores e coordenadores pedagógicos como agentes de articulação. Na pesquisa em São Paulo, Roberto e Weinstein (2023) identificaram práticas centrais exercidas por esses líderes que favorecem o desenvolvimento profissional docente, como feedback, observação, apoio colaborativo e iniciativas de inovação.

Silva Almeida e Santos (2024) mostram como a dimensão pedagógica, quando priorizada, pode promover qualidade social da educação, mesmo diante de pressões burocráticas e demandas administrativas elevadas.

A gestão democrática é outro eixo presente na literatura recente. Dassoler et al. (2025) investigam como expectativas da comunidade escolar, participação docente e transparência são componentes percebidos como essenciais para legitimar a liderança pedagógica.

Becker et al. (2017), por sua vez, identificam resistências culturais, falta de clareza nas atribuições e fragilidade de redes de apoio como barreiras para esse tipo de liderança.

No que diz respeito às políticas públicas, há consenso de que sua coerência, continuidade e adequação ao contexto local são determinantes para que práticas de liderança pedagógica prosperem. Nóvoa (2019) aponta

que políticas públicas que negligenciam suporte técnico ou deixam lacunas financeiras e formativas inviabilizam a ação pedagógica.

Honorato (2018) enfatiza que o diretor enfrenta tensões oriundas da necessidade de responder tanto a exigências legais e administrativas quanto a demandas pedagógicas, em contextos frequentemente limitados.

Além disso, a avaliação institucional e uso de dados internos são práticas apontadas como promotoras de melhoria contínua. Oliveira et al. (2023) observam tendências de artigos que discutem avaliação escolar como meio de retroalimentar práticas de liderança e gestão informadas por evidências.

Santos et al. (2020) também destacam que a análise de indicadores escolares, o monitoramento e a reflexão crítica são práticas ainda em consolidação, mas promissoras. A questão da cultura escolar também emerge como elemento determinante.

Matos et al. (2024) discutem como valores, crenças e hábitos institucionais podem tanto favorecer adaptações inovadoras quanto gerar resistências a mudanças, dependendo do grau de abertura da comunidade escolar.

Silva Almeida e Santos (2024) confirmam que o estabelecimento de uma cultura de confiança, colaboração e compartilhamento de responsabilidades favorece a liderança pedagógica.

As dimensões de equidade e inclusão estão cada vez mais presentes nas discussões contemporâneas. Matos et al. (2024) mencionam tecnologias, diversidade e inclusão como desafios e oportunidades nas práticas de liderança. Amorim (2020), ao analisar os impactos da Reforma do Ensino Médio, indica que mudanças estruturais exigem olhar atento para garantir que estudantes de contextos sociais vulneráveis não sejam prejudicados.

Outro ponto relevante é o perfil de competências requerido dos gestores para exercer liderança pedagógica. Vianna e Follis (2024) investigam competências essenciais como

comunicação, tomada de decisão, visão estratégica, conhecimento pedagógico, capacidade de articulação de recursos humanos e tecnológicos, além do compromisso com valores éticos e democráticos.

O estudo de Rildo e Silva (2023) sobre “liderança burocrática ou educativa” analisa a tensão entre modelos tradicionais de administração escolar e modelos pedagógicos mais participativos e voltados para a aprendizagem. Os autores sugerem que trajetórias de mudança são possíveis, a partir de formações mais contextualizadas, mudança de mentalidades e suporte institucional efetivo.

A inovação, sobretudo no uso de tecnologias educacionais e em modelos híbridos ou emergentes de aprendizagem, também é tema recorrente. Matos et al. (2024) destacam que líderes escolares devem dominar ou, ao menos, integrar recursos tecnológicos e promover práticas inovadoras, adaptando estratégias às transformações externas que impactam diretamente o processo educativo.

Além da tecnologia, o fortalecimento de comunidades de aprendizagem profissional aparece como estratégia de destaque. Roberto (2023) sugere que grupos de estudo, mentorias e ciclos de feedback contínuo potencializam a construção de uma liderança colaborativa e sustentada na prática pedagógica real. Essa perspectiva valoriza o trabalho coletivo e a construção de soluções contextualizadas.

As condições de trabalho também são mencionadas como determinantes. Para Honorato (2018), a precarização do trabalho docente e a sobrecarga dos gestores limitam a efetivação de uma liderança pedagógica consistente. Isso reforça a necessidade de políticas públicas que garantam tempo, estrutura e valorização dos profissionais da educação.

A reflexão sobre a liderança pedagógica na gestão escolar também encontra respaldo significativo nas contribuições de Paro (2018), Libâneo (2015) e Nóvoa (2019), autores que, embora partam de perspectivas distintas,

convergem na defesa de uma escola concebida como espaço coletivo de formação e emancipação.

Para Paro (2018), a gestão escolar deve se fundamentar na democracia participativa, entendida como condição essencial para que a escola cumpra sua função social, promovendo a autonomia e o protagonismo de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Já Libâneo (2015) complementa essa visão ao enfatizar que a gestão, mais do que uma dimensão administrativa, é uma prática essencialmente pedagógica, na qual o gestor atua como mediador das relações de ensino e aprendizagem, articulando os diferentes atores escolares em torno de objetivos comuns.

Por sua vez, Nóvoa (2019) amplia o debate ao destacar a formação e o desenvolvimento profissional docente como elementos estruturantes da liderança pedagógica, argumentando que a qualidade da gestão está diretamente ligada à capacidade da escola de construir uma cultura de colaboração e reflexão sobre a prática.

Assim, pode-se afirmar que os três autores convergem ao reconhecer a liderança pedagógica como eixo central da gestão escolar democrática, ao passo que se diferenciam na ênfase dada: Paro ressalta a dimensão política e participativa, Libâneo a dimensão organizacional e pedagógica, e Nóvoa a formativa e reflexiva.

Essa articulação teórica evidencia que uma gestão escolar efetiva requer tanto processos coletivos de decisão quanto formação continuada e comprometimento ético, configurando a liderança pedagógica como prática transformadora no contexto educacional contemporâneo.

Apesar das contribuições significativas dos diferentes autores elencados ao longo do presente trabalho, em especial de Paro, Libâneo e Nóvoa para o debate sobre a liderança pedagógica, é importante reconhecer que suas concepções, embora convergentes em torno da valorização do caráter democrático e formativo da

gestão, partem de contextos e ênfases distintas que produzem efeitos teóricos e práticos diferentes.

Paro (2018) propõe uma visão de gestão fortemente política, centrada na transformação social, mas sua perspectiva pode encontrar limites quando aplicada a realidades escolares marcadas por burocracias e políticas públicas restritivas. Libâneo (2015), ao destacar a dimensão organizacional e pedagógica da gestão, oferece uma base sólida para compreender o papel mediador do gestor, porém seu modelo demanda condições institucionais e formativas que nem sempre estão presentes no cotidiano das escolas públicas.

Já Nóvoa (2019), ao enfatizar a formação docente e a construção da identidade profissional, desloca o foco da gestão para o desenvolvimento humano e colaborativo, o que representa um avanço, mas também um desafio frente à sobrecarga e à desvalorização do trabalho docente.

Assim, a análise crítica dessas abordagens evidencia que a liderança pedagógica deve ser compreendida como um processo dinâmico e contextual, que exige do gestor não apenas domínio técnico ou político, mas capacidade reflexiva para articular participação, formação e inovação diante dos desafios concretos da escola contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica permitiu compreender que a liderança pedagógica representa um dos pilares fundamentais para a qualificação da gestão escolar e para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Mais do que uma função administrativa, liderar pedagogicamente exige intencionalidade, escuta, articulação entre teoria e prática, e sobretudo, compromisso com a formação integral dos estudantes e com o desenvolvimento profissional docente.

Os estudos analisados indicam que a atuação do gestor escolar como líder pedagógico

é atravessada por múltiplos desafios, entre eles a sobrecarga de funções, a ausência de políticas públicas de formação continuada consistentes, a escassez de tempo e recursos, além de resistências culturais no interior das instituições escolares. Ainda assim, observa-se que quando há condições institucionais favoráveis e cultura organizacional aberta à colaboração, a liderança pedagógica pode gerar impactos positivos no clima escolar, na valorização dos professores e no desempenho acadêmico dos estudantes.

Outro ponto recorrente nas pesquisas é a necessidade de políticas educacionais mais articuladas, que reconheçam a complexidade da função gestora e ofereçam suporte técnico, tempo pedagógico e autonomia administrativa às equipes escolares. A formação de gestores, nesse sentido, deve ir além de conteúdos normativos e contemplar temas como mediação de conflitos, gestão democrática, avaliação institucional, equidade e inovação.

A liderança pedagógica, como mostraram Oliveira et al. (2023), Matos et al. (2024), entre outros autores, não se realiza de forma isolada, mas sim em rede, por meio da articulação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, estudantes e comunidade escolar.

Portanto, as evidências encontradas reforçam a necessidade de fortalecer a dimensão pedagógica da gestão escolar, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social e alta complexidade. Isso requer investimento público, valorização profissional, ambientes escolares acolhedores e, principalmente, lideranças comprometidas com uma escola mais justa, democrática e inclusiva.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação de investigações empíricas sobre práticas de liderança pedagógica em diferentes realidades regionais, bem como a análise longitudinal dos efeitos no desenvolvimento da aprendizagem. Também é importante aprofundar o debate sobre o papel das redes de apoio interinstitucionais e da cultura escolar na sustentação de projetos de gestão transformadora.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, K. B. O desafio da liderança escolar diante da Reforma do Ensino Médio. *Cadernos de Educação, Ensino e Pesquisa*, v. 11, n. 22, p. 01–15, 2020.
- BECKER, F.; SOUZA, L. M.; PARDAL, M.; SILVA, D. D. Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. *Pesquis@ em Educação*, v. 12, n. 20, p. 52–66, 2017.
- CAROLINO, T. M.; CAPUCHA, R. P.; VASCONCELOS, F. O.; BRITO, A. L. S. Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil: uma revisão sistemática da literatura sobre políticas e suas perspectivas. *Educação e Políticas em Debate*, v. 13, n. 1, p. 1–23, 2024.
- DASSOLER, L. M. G. et al. O perfil do gestor escolar sob o olhar de uma gestão democrática. *Cadernos de Educação, Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 2, p. 126–142, 2025.
- HONORATO, L. P. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. *Amazônia: Revista de Educação em Ciências e Matemáticas*, v. 14, n. 28, p. 140–156, 2018.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 7. ed. Goiânia: Alternativa, 2015.
- MATOS, A. A. R. et al. Liderança escolar no século XXI: desafios e estratégias na gestão de centros educacionais. *Cadernos de Educação, Ensino e Pesquisa*, v. 12, n. 1, p. 55–75, 2024.
- NASCIMENTO, J. C.; CASTRO, E. R.; LEITE, L. R.; LIMA, M. S. L. Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional. *Curriculum sem Fronteiras*, v. 20, n. 3, p. 1008–1030, 2020.
- NÓVOA, A. Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 2019.
- OLIVEIRA, A. A. et al. Gestão e liderança escolar: tendências dos artigos publicados no período 2010–2020. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 39, n. 1, p. 113–137, 2023.
- PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2018.
- ROBERTO, R. S. Liderança pedagógica dos gestores escolares e o desenvolvimento profissional docente: uma revisão sistemática da literatura (2010–2020). *Revista de Educação e Formação*, v. 8, n. 30, p. 1–27, 2023.
- ROBERTO, R. S.; WEINSTEIN, J. Liderança pedagógica em escolas brasileiras de diferentes níveis de complexidade. *SciELO Preprints*, 2023.
- ROBERTO, A. M. Liderança pedagógica de uma diretora de escola da rede estadual de São Paulo. In: MEDEIROS, J. L. (Org.). *Ensino e Educação: contextos e vivências*. Campina Grande: Licuri, 2023. p. 134–153. v. 1.
- SANTOS, D. C.; PRYBYCIEM, D. M. A.; BONEZ, C. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. *Educação em Perspectiva*, v. 11, e019105, 2020.
- SILVA ALMEIDA, G. R.; SANTOS, R. M. A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo de caso na EREM Professor Mário Sette. *Revista Interterritórios*, v. 10, n. 21, p. 61–76, 2024.
- VIANNA, T. de M. P.; FOLLIS, R. Liderança pedagógica: competências essenciais para diretores escolares. *@mbienteeducação*, v. 17, p. e023037, 2024.
- RILDO, J. P.; SILVA, F. S. Liderança burocrática ou educativa? Uma análise sobre o papel da direção escolar. *Revista FESA*, v. 3, n. 6, p. 1–19, 2023.



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>



COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto

Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

AUTORES(AS):

Adão Pacheco Valentim

Adriana Pereira Santos da Silva

Ana Maria Dainauskas Soares

Ana Paula Martins de Sousa

Angélica Rodrigues Valentim

António Paulo Panzo

Bianca de Assis Pirahy

Celso Suzana e

Dorivaldo da Graça Guedes Tavares

Claudinei Martins de Almeida

Edson da Conceição Graça

Eduardo Samogy Gloria

Elaine Santos do Nascimento

Elineide Maria dos Santos

Elsa Jaime Parente Agostinho e

Elisabete Filipe Campos

Filomena Cassinda Loló

Fortuna Neto Figueiredo Vitangui

Girlene Nascimento da Silva Mantovani

Ingrid da Silva Cavalcante de Paula

Isac dos Santos Pereira

Joice de Andrade Silva

Josefa Bezerra de Meneses

Leandro de Almeida Oliveira

Luciane de Jesus Mineiro de Lima

Luísa Vunge Panzo

Maria Benigna dos Paxe

Marcelina dos Anjos Gaspar

Marcelo Cunha

Maria Aparecida Armandilha Nunes

Raimundo Kumbo Gomes

Renata da Costa Braz

Rosemeire Santos de Deus Lopes

Sebastião Mpasi Ngombo

Tânia Maria Pereira Castro

Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Platform & workflow by OJS / PKP

Parceiros:

