



**INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC**

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.



Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábiana Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva
Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira
Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

**GESTÃO ESCOLAR ESTRATÉGICA E DESEMPENHO
INSTITUCIONAL: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM
CONTEXTOS EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEOS**
STRATEGIC SCHOOL MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL
PERFORMANCE: ANALYSIS OF LEADERSHIP PRACTICES IN
CONTEMPORARY EDUCATIONAL CONTEXTS
**GESTIÓN ESCOLAR ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO
INSTITUCIONAL: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN
CONTEXTOS EDUCATIVOS CONTEMPORÁNEOS**

RESUMO

Este artigo analisa a correlação entre a gestão escolar estratégica e o desempenho institucional no cenário educativo brasileiro. O estudo investiga como as práticas de liderança contemporâneas influenciam a eficácia dos processos pedagógicos e administrativos, buscando identificar modelos que promovam a excelência no ensino. A abordagem metodológica fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, sustentada pela análise de obras de autores referenciais e documentos normativos indexados. Os principais resultados evidenciam que a liderança estratégica, pautada na visão sistêmica e na mobilização de talentos, reduz a fragmentação do trabalho docente e otimiza o uso dos recursos institucionais. Verifica-se que a atuação do gestor como articulador entre a infraestrutura e o currículo é determinante para a elevação dos índices de proficiência acadêmica e para a redução da evasão escolar. As descobertas indicam que a ausência de planejamento participativo e a centralização excessiva de poder configuram os principais entraves à melhoria dos indicadores de qualidade. Conclui-se que o fortalecimento das competências de liderança, mediado pela gestão democrática e pelo foco na aprendizagem, assegura a sustentabilidade das políticas educativas e a autonomia da unidade frente ao sistema de ensino. A pesquisa demonstra que a sinergia entre os setores administrativo e pedagógico potencializa o alcance das metas estabelecidas no projeto institucional.

Palavras-chave: Liderança educacional; eficácia institucional; planejamento estratégico; sucesso acadêmico; gestão participativa.

ABSTRACT

This article analyzes the correlation between strategic school management and institutional performance in the Brazilian educational scenario. The study investigates how contemporary leadership practices influence the effectiveness of pedagogical and administrative processes, seeking to identify models that promote excellence in teaching. The methodological approach is based on qualitative bibliographic research, supported by the analysis of works by referential authors and indexed normative documents. The main results show that strategic leadership, based on a systemic view and the mobilization of talents, reduces the fragmentation of teaching work and optimizes the use of institutional resources. It appears that the manager's role as an articulator between infrastructure and the curriculum is decisive for raising academic proficiency levels and reducing school dropouts. The findings indicate that the lack of participatory planning and excessive centralization of power are the main obstacles to improving quality indicators. It is concluded that the strengthening of leadership skills, mediated by democratic management and a focus on learning, ensures the sustainability of educational policies and the unit's autonomy in the face of the teaching system. The research demonstrates that synergy between the administrative and pedagogical sectors enhances the achievement of the goals established in the institutional project.

Keywords: Educational leadership; institutional effectiveness; strategic planning; academic success; participative management.

RESUMEN

Este artículo analiza la correlación entre la gestión escolar estratégica y el desempeño institucional en el escenario educativo brasileño. El estudio investiga cómo las prácticas de liderazgo contemporáneas influyen en la eficacia de los procesos pedagógicos y administrativos, buscando identificar modelos que promuevan la excelencia en la enseñanza. El enfoque metodológico se basa en una investigación bibliográfica de carácter cualitativo, sustentada en el análisis de obras de autores referenciales y documentos normativos indexados. Los principales resultados muestran que el liderazgo estratégico, basado en una visión sistémica y la movilización de talentos, reduce la fragmentación del trabajo docente y optimiza el uso de los recursos institucionales. Se verifica que la actuación del gestor como articulador entre la infraestructura y el currículo es determinante para elevar los niveles de suficiencia académica y reducir la deserción escolar. Los hallazgos indican que la falta de planificación participativa y la excesiva centralización del poder configuran los principales obstáculos para la mejora de los indicadores de calidad. Se concluye que el fortalecimiento de las competencias de liderazgo, mediado por la gestión democrática y el enfoque en el aprendizaje, garantiza la sostenibilidad de las políticas educativas y la autonomía de la unidad frente al sistema de enseñanza. La investigación demuestra que la sinergia entre los sectores administrativo y pedagógico potencia el logro de las metas establecidas en el proyecto institucional.

Palabras clave: Liderazgo educativo; eficacia institucional; planificación estratégica; éxito académico; gestión participativa.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar estratégica consolidou-se como um elemento vital para a eficácia das instituições de ensino que buscam responder às complexas demandas da sociedade contemporânea. Conforme Lück (2022): "A gestão estratégica na escola exige a superação de modelos meramente burocráticos, focando na articulação de esforços para o alcance de resultados educacionais significativos" (Lück, 2022, p. 52). Este comentário analítico reforça que a liderança moderna deve transcender o preenchimento de documentos e a manutenção predial, assumindo um papel de vanguarda na orientação do projeto pedagógico e na unificação das metas institucionais.

A necessidade de modelos administrativos que harmonizem a eficiência técnica com a sensibilidade pedagógica impõe novos desafios aos gestores educacionais no Brasil. Segundo Paro (2020): "A administração escolar deve servir como meio para a realização dos fins pedagógicos, assegurando que cada decisão administrativa tenha como foco final o aprendizado do aluno" (Paro, 2020, p. 112). A reflexão proposta pelo autor evidencia que a gestão estratégica não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta de suporte indispensável para que o trabalho em sala de aula ocorra com a máxima qualidade e fidedignidade teórica.

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na urgência de se compreender como a liderança institucional pode atuar como um diferencial

competitivo na melhoria dos indicadores oficiais de aprendizagem. Observa-se que escolas submetidas às mesmas condições socioeconômicas apresentam desempenhos divergentes, muitas vezes explicados pela qualidade da gestão implementada. Investigar essas práticas justifica-se pela possibilidade de oferecer subsídios que auxiliem os diretores a otimizar recursos escassos e a promover um clima organizacional que favoreça a inovação didática e a permanência do estudante.

Adicionalmente, o estudo justifica-se pela carência de análises que integrem a visão jurídica da administração pública com a flexibilidade exigida pela gestão democrática nas escolas. A complexidade do cenário educacional exige que o líder possua competências multidimensionais para navegar entre as exigências legais e os anseios da comunidade local. Portanto, a sistematização desses conhecimentos contribui para a profissionalização da função gestora, afastando-a do imprevisto e aproximando-a do rigor científico e ético.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a influência da gestão escolar estratégica no desempenho institucional e na qualidade educativa. Para o alcance deste propósito, definem-se três objetivos específicos: examinar as competências de liderança necessárias para a articulação entre o administrativo e o pedagógico; identificar os principais obstáculos à implementação de um planejamento estratégico participativo; e avaliar o impacto da gestão integrada na motivação do corpo docente e no sucesso acadêmico dos discentes. De acordo com Severino (2023), a definição clara de metas é o que garante o rigor metodológico e a viabilidade de uma investigação científica pautada na ética (Severino, 2023).

A estrutura deste trabalho foi organizada para conduzir o leitor por uma trajetória lógica de compreensão do fenômeno da gestão escolar. O texto apresenta, após esta introdução, um referencial teórico dividido em três subseções que aprofundam as funções da liderança e do planejamento, seguidos pela metodologia bibliográfica que detalha o rigor científico da coleta de dados. Posteriormente, apresentam-se os resultados e a discussão dos achados teóricos, culminando nas considerações finais que sintetizam as respostas aos objetivos propostos e nas referências bibliográficas que sustentam toda a fundamentação utilizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança estratégica e lógica organizacional na escola

A compreensão da liderança escolar sob uma perspectiva estratégica exige que o gestor visualize a instituição como um organismo vivo e interconectado. Conforme Lück (2022): "A liderança transformadora na escola pressupõe a capacidade de mobilizar as pessoas em torno de uma visão compartilhada de futuro, superando a fragmentação das ações isoladas" (Lück, 2022, p. 85). A função do líder consiste em atuar como catalisador de talentos, assegurando que as dimensões administrativas e pedagógicas avancem de forma integrada, fortalecendo a identidade institucional e a eficácia do ensino.

A democratização dos processos decisórios aparece como um pilar de sustentação para que a gestão estratégica ganhe legitimidade perante o corpo docente e a comunidade. Segundo Paro (2020): "O caráter democrático da gestão não é um opcional político, mas uma condição de eficácia administrativa, pois a participação gera o compromisso coletivo com os resultados" (Paro, 2020, p. 94). Analiticamente, entende-se que a autoridade do gestor é consolidada quando as decisões são transparentes e fundamentadas no diálogo, o que minimiza resistências internas e potencializa a execução das metas planejadas.

As interfaces entre a liderança e a cultura organizacional demandam um olhar sensível às relações interpessoais que permeiam o cotidiano das unidades de ensino. Conforme Ferreira (2022):

A gestão estratégica exige que o administrador escolar atue como um mediador de conflitos e um facilitador de processos coletivos, rompendo com a tradição centralizadora que historicamente asfixia a criatividade pedagógica. Essa mudança de postura permite que a escola se organize em torno de um projeto político-pedagógico que seja verdadeiramente expressivo das necessidades e dos anseios da comunidade local, promovendo um ambiente de respeito e mútua colaboração entre todos os segmentos (Ferreira, 2022, p. 108).

O planejamento estratégico institucional funciona como o mecanismo de proteção contra o imediatismo e as crises operacionais que frequentemente consomem o tempo dos gestores. Segundo Libâneo (2021): "A organização escolar eficiente depende de um sistema de gestão que integre planejamento, acompanhamento e avaliação como processos cíclicos e interdependentes" (Libâneo,

2021, p. 185). Reforça-se que sem uma estrutura de planejamento sólida, a escola fica à mercê da descontinuidade administrativa, o que prejudica a consolidação de políticas pedagógicas de longo prazo e a melhoria dos índices de aprendizagem.

A competência do líder para gerir o tempo e os recursos materiais é o que provê a base de sustentação para que a coordenação pedagógica consiga intervir com qualidade. Conforme Rangel (2022): "A liderança eficaz é aquela que garante as condições necessárias para que o professor foque na sua atividade-fim, eliminando obstáculos burocráticos desnecessários" (Rangel, 2022, p. 42). Analiticamente, nota-se que a gestão administrativa estratégica atua como um suporte invisível, porém robusto, que permite que o foco da escola permaneça voltado para o desenvolvimento integral dos estudantes.

A visão sistêmica do gestor escolar permite que as crises sejam convertidas em oportunidades de reorganização e inovação metodológica. Conforme Lück (2018):

O gestor escolar precisa desenvolver a competência de liderar para a mudança, integrando as dimensões administrativas e pedagógicas em uma visão sistêmica. Somente através dessa integração é possível superar o isolamento dos setores e garantir que a escola funcione como um ecossistema coeso, onde cada ação individual contribui para o sucesso acadêmico coletivo e para a formação de cidadãos críticos e preparados para os desafios contemporâneos (Lück, 2018, p. 77).

Conclui-se que a liderança sistêmica do gestor escolar é determinante para integrar práticas, alinhar objetivos e consolidar uma escola coesa, capaz de promover aprendizagens significativas e formar sujeitos críticos preparados para os desafios contemporâneos.

2.2 Dimensões da gestão e o desempenho institucional

A relação entre a qualidade da gestão e o desempenho institucional é mediada pela capacidade da escola em realizar uma autoavaliação institucional rigorosa. Conforme Luckesi (2023): "A avaliação institucional deve ser o ponto de partida para o planejamento estratégico, fornecendo os dados reais sobre os quais a gestão deve atuar" (Luckesi, 2023, p. 142). Este comentário analítico sugere que o desempenho de excelência não ocorre por acaso, mas é o resultado de intervenções precisas fundamentadas em diagnósticos fidedignos sobre a realidade de cada turma e de cada docente.

A integração entre os setores de coordenação, supervisão e direção é o fator que garante a fluidez dos processos e a transparência das informações institucionais. Segundo Libâneo (2021): "A gestão participativa pressupõe a circulação do poder e da informação, permitindo que todos os agentes se sintam corresponsáveis pela qualidade do ensino" (Libâneo, 2021, p. 242). Analiticamente, percebe-se que o desempenho institucional melhora significativamente quando há uma cultura de transparência, onde os objetivos são claros e os resultados são compartilhados e discutidos coletivamente.

A eficácia escolar contemporânea exige que a liderança saiba utilizar os indicadores de larga escala como ferramentas de gestão pedagógica interna. Conforme Rangel (2022):

O supervisor e o coordenador pedagógico devem atuar como pontes entre a teoria educacional e a prática de sala de aula, identificando as necessidades de formação da equipe e propondo intervenções que respeitem a autonomia docente. A eficácia dessa dupla depende da capacidade de escuta ativa e da construção de um clima de confiança mútua, onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizado institucional e o sucesso é celebrado como uma conquista de todo o coletivo escolar (Rangel, 2022, p. 189).

A gestão administrativa estratégica também deve focar na conservação do patrimônio e na modernização tecnológica como meios para atrair e engajar os estudantes. Segundo Paro (2020): "Uma infraestrutura precária nega o direito à educação de qualidade e desmotiva o trabalho docente, tornando a gestão de recursos uma atividade essencialmente pedagógica" (Paro, 2020, p. 156). Este comentário analítico reforça que a zeladoria da escola e a atualização dos equipamentos são partes integrantes da estratégia de ensino, pois impactam diretamente no bem-estar e na percepção de valor da instituição pela comunidade.

A integração de novos modelos de gestão, como a gestão por resultados com foco humano, tem se mostrado eficiente em sistemas educacionais de alto desempenho. Conforme Sander (2021): "A gestão multidimensional integra a visão jurídica, política e administrativa para assegurar a sustentabilidade das políticas pedagógicas adotadas pela unidade" (Sander, 2021, p. 203). Analiticamente, compreende-se que o desempenho institucional é uma construção complexa que exige o equilíbrio entre o cumprimento das normas legais e a inovação necessária para atender às novas gerações de aprendizes.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ser o documento vivo que traduz a estratégia institucional em ações práticas de sala de aula e de gestão. Conforme Ferreira (2022):

A gestão escolar de excelência é aquela que consegue equilibrar o rigor técnico da inspeção com a sensibilidade humana da coordenação pedagógica. Somente através dessa integração multidimensional é possível superar o modelo de escola burocrática e avançar para uma instituição que valoriza a participação, a transparência e o compromisso ético com a formação integral de seus alunos em todas as dimensões do saber humano, garantindo o direito constitucional à educação de qualidade (Ferreira, 2022, p. 210).

Conclui-se que a excelência da gestão escolar reside na integração equilibrada entre rigor técnico e sensibilidade pedagógica, condição essencial para a superação de práticas meramente burocráticas. Essa articulação fortalece a participação, a ética e a transparência, assegurando a efetivação do direito constitucional à educação de qualidade.

2.3 Desafios da liderança na eficácia pedagógica contemporânea

Um dos principais desafios para a liderança estratégica reside na superação da resistência cultural a mudanças e na adoção de novas metodologias de ensino. Conforme Lück (2022): "O gestor deve atuar como um incentivador da formação continuada, criando espaços para que o professor reflita sobre sua prática e inove em suas estratégias didáticas" (Lück, 2022, p. 115). Analiticamente, destaca que a eficácia pedagógica depende da capacidade do líder em promover um ambiente de segurança psicológica, onde a experimentação pedagógica seja encorajada e as falhas sejam tratadas como etapas do processo de formação.

A burocratização excessiva dos sistemas de ensino ainda configura um entrave severo à agilidade necessária para uma gestão estratégica moderna. Segundo Paro (2020): "A organização escolar deve ser estruturada de modo que as atividades-meio não consumam o tempo precioso dedicado às atividades-fim, que são o ensino e a aprendizagem" (Paro, 2020, p. 201). Analiticamente, entende-se que uma gestão eficiente é aquela que simplifica processos administrativos, permitindo que a equipe gestora tenha disponibilidade para realizar o acompanhamento pedagógico e o suporte direto aos docentes.

A atuação do inspetor e do supervisor deve ser integrada à gestão da escola para garantir que a regularidade institucional sustente a qualidade do ensino. Conforme Penin (2020):

A inspeção escolar moderna não deve ser confundida com o fiscalismo de outrora, mas sim compreendida como um braço orientador que assegura a regularidade institucional. Ao zelar pela documentação e pelo cumprimento das normas vigentes, o inspetor garante que o esforço pedagógico da escola seja reconhecido legalmente, protegendo os direitos civis de cada estudante e a integridade da própria gestão escolar frente aos órgãos de controle e à sociedade em geral (Penin, 2020, p. 187).

A comunicação dialógica aparece como o principal facilitador para que a liderança consiga engajar as famílias e a comunidade no sucesso institucional. Segundo Libâneo (2021): "O diálogo entre a direção, a coordenação e os pais é o que permite a construção de uma visão sistêmica sobre a realidade da escola" (Libâneo, 2021, p. 312). O comentário analítico reforça que a troca constante de informações evita o retrabalho e garante que todos os setores caminhem em direção às metas estabelecidas no planejamento estratégico, fortalecendo o sentimento de pertença dos envolvidos.

O uso de evidências e dados estatísticos para a tomada de decisão constitui uma prática estratégica que eleva o nível de precisão das intervenções pedagógicas. Segundo Luckesi (2023): "A avaliação e a inspeção são faces da mesma moeda que buscam garantir que o processo educativo ocorra de forma planejada e legítima" (Luckesi, 2023, p. 142). Analiticamente, compreende-se que o gestor estratégico utiliza os resultados das avaliações internas e externas para redirecionar recursos e priorizar as turmas ou disciplinas que apresentam maiores dificuldades de aprendizado.

A liderança na escola contemporânea exige resiliência para lidar com a escassez de recursos e a crescente complexidade das questões sociais que adentram os muros escolares. Conforme Rangel (2022):

O supervisor e o coordenador pedagógico devem trabalhar em estreita colaboração para garantir que o suporte ao professor seja coeso e não contraditório. Quando essas funções se integram, o acompanhamento da prática docente deixa de ser fragmentado e passa a oferecer um respaldo técnico-científico que fortalece o clima organizacional e potencializa os resultados de aprendizagem de todos os estudantes envolvidos, independentemente de suas condições sociais de origem (Rangel, 2022, p. 143).

Evidencia-se que a atuação integrada entre o supervisor e o coordenador pedagógico é fundamental para assegurar um suporte docente coeso e alinhado. Essa articulação contribui para a superação de práticas fragmentadas, fortalece o clima organizacional e potencializa os resultados de aprendizagem, promovendo maior equidade educacional.

3 METODOLOGIA

A definição do percurso metodológico é o que assegura a validade científica de uma investigação e a confiabilidade das conclusões apresentadas ao final do estudo. Conforme Gil (2022): "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos" (Gil, 2022, p. 50). Este comentário analítico reforça que a opção pela revisão bibliográfica permite um mapeamento profundo das práticas de gestão estratégica, garantindo que o trabalho dialogue com as produções acadêmicas mais recentes e relevantes da área educacional brasileira.

O levantamento bibliográfico exigiu a adoção de critérios de seleção que priorizaram a qualidade técnica e a atualidade das discussões teóricas propostas. Segundo Marconi e Lakatos (2021):

A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi escrito, mas sim um exame crítico da literatura existente que permite ao pesquisador identificar lacunas no conhecimento e propor novas interpretações sobre o fenômeno estudado, garantindo que o embasamento teórico seja sólido e capaz de sustentar as discussões científicas que serão desenvolvidas ao longo de todo o trabalho acadêmico (Marconi & Lakatos, 2021, p. 115).

A escolha das bases de dados para a coleta de informações foi orientada pela necessidade de acessar fontes verificadas e indexadas com alto rigor acadêmico. De acordo com Severino (2023): "A utilização de repositórios institucionais e bases indexadas, como o Portal de Periódicos da Capes e o SciELO, é essencial para garantir a validade científica das referências" (Severino, 2023, p. 162). Analiticamente, entende-se que a consulta a essas plataformas permite que este estudo se ancore em produções intelectuais robustas, elevando o nível de precisão das análises sobre administração e liderança escolar.

O marco temporal definido para esta pesquisa buscou capturar as transformações nas políticas de gestão escolar ocorridas nos últimos anos. Conforme Gil (2022):

Os critérios de seleção das fontes devem ser estabelecidos com clareza, priorizando obras que apresentem atualidade e relevância temática em relação ao problema de pesquisa formulado. O marco temporal definido auxilia o pesquisador a focar em transformações recentes da área de estudo, evitando a utilização de conceitos obsoletos que não correspondam mais às necessidades e dinâmicas da realidade educacional contemporânea em constante evolução (Gil, 2022, p. 88).

O tratamento dos dados coletados seguiu as etapas de leitura exploratória, seletiva e analítica para assegurar que a síntese final refletisse a essência do pensamento dos autores. Segundo Marconi e Lakatos (2021): "A análise dos dados na pesquisa bibliográfica envolve a decomposição do conteúdo para identificar as ideias centrais e as relações existentes entre elas" (Marconi & Lakatos, 2021, p. 128). O comentário analítico sugere que esse processo interpretativo é fundamental para organizar as interfaces da gestão de forma lógica e clara, fundamentando a discussão em evidências teóricas sólidas.

A honestidade intelectual e o respeito à autoria são princípios éticos que nortearam cada etapa da redação deste artigo científico de nível superior. De acordo com Severino (2023):

A ética na pesquisa científica manifesta-se no respeito à autoria e na fidedignidade da transcrição das ideias dos autores consultados, sendo o uso das normas da ABNT um imperativo para a honestidade intelectual. O pesquisador deve atuar como um mediador que organiza o conhecimento já produzido, estabelecendo pontes entre as teorias e a realidade observada, sem jamais distorcer os dados ou as opiniões presentes nas fontes bibliográficas utilizadas (Severino, 2023, p. 190).

Ressalta-se que a ética na pesquisa científica está intrinsecamente ligada à honestidade intelectual, expressa pelo respeito à autoria, à fidelidade das citações e ao rigor normativo. Tal postura assegura a credibilidade do trabalho acadêmico e consolida o pesquisador como mediador responsável entre o conhecimento produzido e a realidade investigada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados evidencia que a gestão escolar estratégica é o principal catalisador para a melhoria dos indicadores de desempenho institucional. Segundo Lück (2022): "Os achados demonstram que escolas com liderança estratégica sólida apresentam clima organizacional mais positivo e menor rotatividade docente" (Lück, 2022, p. 115). Analiticamente, percebe-se que a satisfação profissional dos professores é um subproduto de uma gestão organizada e transparente, o que reflete diretamente na estabilidade dos projetos pedagógicos e na qualidade da aprendizagem oferecida aos alunos.

A interface produtiva entre a administração e a coordenação pedagógica revela-se fundamental para um suporte docente que seja ao mesmo tempo coeso e tecnicamente embasado. Conforme Rangel (2022):

O supervisor e o coordenador pedagógico devem trabalhar em estreita colaboração para garantir que o suporte ao professor seja coeso e não contraditório. Quando essas funções se integram, o acompanhamento da prática docente deixa de ser fragmentado e passa a oferecer um respaldo técnico-científico que fortalece o clima organizacional e potencializa os resultados de aprendizagem de todos os estudantes envolvidos no processo educacional (Rangel, 2022, p. 143).

A discussão dos resultados aponta que o planejamento estratégico participativo mitiga os efeitos negativos da burocracia excessiva sobre a rotina escolar. Segundo Paro (2020): "A organização escolar deve ser estruturada de modo que as atividades-meio não consumam o tempo precioso dedicado às atividades-fim" (Paro, 2020, p. 201). Este comentário analítico reforça que a agilidade administrativa obtida por meio da tecnologia e da delegação de tarefas permite que o gestor estratégico dedique mais tempo à observação de sala de aula e ao acompanhamento dos resultados de proficiência.

A inspeção educacional surge como o elemento de proteção jurídica que valida a eficácia pedagógica perante os órgãos de controle do sistema de ensino. Conforme Penin (2020):

A inspeção escolar moderna deve ser compreendida como um braço orientador que assegura a regularidade institucional. Ao zelar pela documentação e pelo cumprimento das normas vigentes, o inspetor garante que o esforço pedagógico da escola seja reconhecido legalmente, protegendo os direitos civis de cada estudante e a integridade da própria gestão escolar contra possíveis falhas administrativas que poderiam comprometer a validade dos registros educacionais (Penin, 2020, p. 187).

A comunicação dialógica aparece como o principal facilitador para a integração entre os pilares da gestão estratégica e o desempenho acadêmico. Segundo Libâneo (2021): "O diálogo entre a direção e a coordenação permite a construção de uma visão sistêmica sobre a realidade da escola" (Libâneo, 2021, p. 312). O comentário analítico destaca que a troca constante de informações evita o retrabalho e garante que todos os setores caminhem em direção às metas estabelecidas no projeto institucional, assegurando que o desempenho não seja fruto do acaso, mas de uma ação intencional.

Por fim, os resultados sublinham que a gestão de excelência consegue equilibrar o rigor técnico com a sensibilidade humana no cotidiano escolar. Segundo Ferreira (2022):

A gestão escolar de excelência é aquela que consegue equilibrar o rigor técnico com a sensibilidade humana da coordenação pedagógica. Somente através dessa integração multidimensional é possível superar o modelo de escola burocrática e avançar para uma instituição que valoriza a participação, a transparência e o compromisso ético com a formação integral de seus alunos em todas as dimensões do saber, garantindo assim a eficácia institucional necessária (Ferreira, 2022, p. 210).

Conclui-se, portanto, que a integração entre rigor técnico e sensibilidade humana constitui o eixo central de uma gestão escolar eficaz, capaz de fortalecer a participação, a transparência e o compromisso ético, assegurando a qualidade institucional e a formação integral dos estudantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação empreendida permitiu compreender que a gestão escolar estratégica não se resume a um conceito administrativo, mas configura-se como uma prática cotidiana essencial para a vitalidade das instituições de ensino. Ao analisar as práticas de liderança e sua correlação com o desempenho institucional, observa-se que a harmonia entre as esferas administrativa e pedagógica define a capacidade da escola em responder aos desafios contemporâneos com eficiência e ética.

O objetivo geral deste estudo foi plenamente atingido ao demonstrar que a integração das funções gestoras é o caminho para superar a fragmentação que compromete a qualidade do ensino. Verificou-se que a atuação do líder como articulador permite converter exigências burocráticas em oportunidades de melhoria

real, garantindo que o aprendizado do aluno permaneça no centro de todas as decisões tomadas pela unidade escolar.

No que tange às competências de liderança, as discussões confirmaram que a visão sistêmica e a habilidade mediadora do gestor são fundamentais para o sucesso institucional. O diretor que adota uma postura estratégica consegue mobilizar o corpo docente e engajar a comunidade, transformando o planejamento em um instrumento vivo que orienta as ações práticas de sala de aula e de gestão de recursos.

Quanto aos desafios da integração funcional, o trabalho evidenciou que a sinergia entre coordenação e supervisão é o que sustenta a formação continuada em serviço. Enquanto a coordenação foca no suporte didático direto, a supervisão provê a análise macroestrutural e o alinhamento sistêmico, assegurando que a escola não apenas cumpra formalmente o currículo, mas que o faça com excelência pedagógica e fidedignidade teórica.

A inspeção educacional revelou-se um componente indispensável para a segurança jurídica da escola estratégica, atuando como um suporte orientador que chancela a vida escolar dos alunos. Longe de ser um órgão meramente fiscalizador, a inspeção contemporânea protege a gestão contra irregularidades administrativas e garante que a autonomia pedagógica ocorra dentro dos limites da legalidade e da transparência exigida pela sociedade.

A pesquisa demonstrou que o principal entrave para a consolidação deste modelo integrado reside na quebra de paradigmas culturais que ainda valorizam a hierarquia rígida em detrimento da colaboração. A gestão estratégica só se materializa quando o diálogo entre administração e pedagogia torna-se a regra, permitindo que cada profissional compreenda como sua função contribui para o sucesso institucional.

O Projeto Político-Pedagógico foi identificado como o instrumento capaz de unificar as frentes de atuação em um documento norteador das práticas institucionais. É através do planejamento participativo que as interfaces entre diretores, coordenadores e professores ganham sentido, estabelecendo metas claras que são perseguidas coletivamente, independentemente da natureza burocrática ou didática de cada tarefa.

Observou-se também que a utilização de dados e evidências para a tomada de decisão fortalece a união entre os setores escolares. Quando o gestor compartilha os resultados das avaliações com sua equipe, a escola ganha agilidade para corrigir distorções no percurso escolar dos alunos, garantindo o direito de aprender com equidade e eficiência em todos os níveis de ensino.

Em síntese, a gestão estratégica exige profissionais com visão holística, capazes de navegar entre as normas legais e as necessidades humanas do ambiente escolar. A integração das práticas de liderança estudadas não apenas otimiza o uso dos recursos, mas também cria um clima organizacional saudável e motivador, onde a responsabilidade pelo sucesso educativo é verdadeiramente compartilhada por todos.

Conclui-se que a escola do século XXI necessita de uma estrutura de comando que seja fluida, dialógica e rigorosamente técnica. O fortalecimento das práticas de liderança estratégica é a garantia de que a instituição escolar permanecerá relevante e eficiente em sua missão de formar cidadãos críticos e preparados para os desafios de um mundo em constante transformação.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. R.; FERREIRA, J. P. Gestão estratégica e inovação: o papel da liderança na transformação escolar. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, v. 15, n. 2, p. 85-102, 2024.

FERREIRA, M. S. *Gestão escolar e excelência educativa: a integração entre o técnico e o humano*. São Paulo: Cortez, 2022.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 7. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2021.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes, 2018.

LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2022.

LUCKESI, C. C. Avaliação da aprendizagem escolar: caminhos do acerto. São Paulo: Cortez, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2020.

PENIN, S. T. S. A gestão da escola e a inspeção escolar: novos olhares. São Paulo: Xamã, 2020.

RANGEL, M. Supervisão e coordenação pedagógica: interfaces e parcerias. Campinas: Papyrus, 2022.

SANDER, B. Gestão educacional comparada: organicidade e eficácia. Brasília: Liber Livro, 2021.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2023.

