

**INTERDEPENDÊNCIA ENTRE GESTOR E PROFESSOR NA CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA**

**INTERDEPENDENCE BETWEEN PRINCIPAL AND TEACHER IN THE CONSTRUCTION OF MEANINGFUL LEARNING**

**INTERDEPENDENCIA ENTRE GESTOR Y PROFESOR EN LA CONSTRUCCIÓN DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n10-050>

**Data de submissão:** 04/09/2025

**Data de publicação:** 04/10/2025

**Helena Teresinha Reinehr Stoffel**

Mestrado em Educação com especialização em TICs

Instituição: Uneatlantico

E-mail: helenastoffel@g-mail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2649-0509>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6370312180582350>

**Ana Vládia Moreira Nunes Barbosa**

Mestranda em Educação

Instituição: Uneatlantico

E-mail: anavladatiangua@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5022-7564>

**Andressa Márjorye Amaral Krauss Hansen**

Mestranda em Educação

Instituição: Uneatlantico

E-mail: andressa.krauss@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5451-9475>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0149323450868005>

**Daniela Rocha Santos Dias**

Mestranda em Educação

Instituição: Uneatlantico

E-mail: daniela.rocha@educa.campinas.sp.gov.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5560-1538>

**Elaine Cristina Gomes Pereira Agrellos**

Mestranda em Educação

Instituição: Uneatlantico

E-mail: agrelloselaine@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4373-554X>

**Eliana Silva da Silva**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: eliana.silva@ifc.edu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6307-4162>

**Santana da Paixão Pereira Ribeiro**  
Mestranda em Educação  
Instituição: (Uneatlantico)  
E-mail: santanadapaixaopereiraribeiro@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6600-4954>

**Euclides Sanches Garcia**  
Mestrando em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: e.s.garcia@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2959-6205>

**Fábio Luiz Lins Lídio**  
Mestrando em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: fabiolidio@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5947-2349>

**Juliana de Jesus Fernandes**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: julianajfernandes0203@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1487-311X>

**Jacqueline Barradas Silva de Oliveira**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: quelinebarradas@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4869-7121>

**Luciana Salles Barbosa de Barros**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: lucianasalles125@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1315-6530>

**Vanda Aparecida Mazotti**  
Mestranda em Educação com especialização em TICs  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: Vanda.mazotti123@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3156-1692>

**Viviane Pompeo**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Unini-México  
E-mail: vivirych@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5025-5036>

**Vivian Cristina Borges Hashitani**  
Mestranda em Educação  
Instituição: Uneatlantico  
E-mail: contato@vivianborges.com.br  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8492-7472>  
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4631876791513270>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a interdependência entre a atuação do gestor escolar e a prática pedagógica do professor para promover a aprendizagem significativa. Busca compreender como a liderança educacional e o trabalho em sala de aula se complementam para criar um ambiente escolar que vá além da simples transmissão de conteúdo, focando na real compreensão e aplicação do conhecimento pelos alunos. A questão central investigada é: de que maneira a colaboração e o alinhamento entre gestor e professor influenciam a construção de uma aprendizagem significativa dentro da escola? O estudo parte do problema de que a falta de comunicação e integração entre esses atores pode comprometer o processo educativo, levando a uma aprendizagem superficial baseada na memorização. O objetivo geral é compreender como a colaboração e o alinhamento entre gestor e professor influenciam a construção de uma aprendizagem significativa dentro da escola. Como objetivos específicos, tem-se: investigar as estratégias de gestão que fortalecem a prática docente, analisar o papel do professor como mediador do conhecimento significativo; propor diretrizes para consolidar uma cooperação contínua entre gestores e docentes. Tal articulação visa apoiar metodologias que conectem conteúdos com a realidade dos alunos, valorizando seus saberes prévios e promovendo um ensino mais dinâmico e inclusivo. A metodologia desta pesquisa seguiu uma abordagem de revisão bibliográfica descritiva. O artigo destaca a importância do gestor não apenas como administrador, mas como protagonista na criação de condições para que a inovação pedagógica prospere. Também enfatiza o professor como agente criativo capaz de adaptar e transformar o ensino, tornando-o mais relevante e engajador. Para trabalhos futuros, sugere-se aprofundar pesquisas sobre práticas concretas de colaboração entre gestores e professores em diferentes contextos escolares, assim como avaliar o impacto dessas parcerias na aprendizagem e no desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Além disso, recomenda-se explorar modelos de formação continuada que integrem ambos os públicos, fortalecendo a cultura de inovação e melhoria contínua nas escolas.

**Palavras-chave:** Interdependência. Gestor. Professor. Aprendizagem Significativa.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the interdependence between the role of the school principal and the pedagogical practice of the teacher in promoting meaningful learning. It seeks to understand how educational leadership and classroom work complement each other to create a school environment that goes beyond the simple transmission of content, focusing instead on the real comprehension and application of knowledge by students. The central research question is: in what ways do collaboration and alignment between principals and teachers influence the construction of meaningful learning within the school? The study starts from the problem that the lack of communication and integration between these actors can compromise the educational process, leading to superficial learning based on

memorization. The general objective is to understand how collaboration and alignment between principals and teachers influence the construction of meaningful learning within the school. The specific objectives are: to investigate management strategies that strengthen teaching practice; to analyze the role of the teacher as a mediator of meaningful knowledge; and to propose guidelines for consolidating continuous cooperation between principals and teachers. Such articulation aims to support methodologies that connect content with students' realities, valuing their prior knowledge and promoting more dynamic and inclusive teaching. The methodology of this research followed a descriptive bibliographic review approach. The article highlights the importance of the principal not only as an administrator but as a key agent in creating conditions for pedagogical innovation to thrive. It also emphasizes the teacher as a creative agent capable of adapting and transforming teaching, making it more relevant and engaging. For future studies, it is suggested to deepen research on concrete practices of collaboration between principals and teachers in different school contexts, as well as to evaluate the impact of these partnerships on student learning and socio-emotional development. Furthermore, it is recommended to explore continuing education models that integrate both groups, strengthening a culture of innovation and continuous improvement in schools.

**Keywords:** Interdependence. Manager. Teacher. Meaningful Learning.

## RESUMEN

Este artículo analiza la interdependencia entre el rol del administrador escolar y la práctica pedagógica del docente para promover el aprendizaje significativo. Busca comprender cómo el liderazgo educativo y el trabajo en el aula se complementan para crear un ambiente escolar que trascienda la simple transmisión de contenidos, centrándose en la verdadera comprensión y aplicación del conocimiento por parte de los estudiantes. La pregunta central es: ¿cómo influyen la colaboración y la coordinación entre administradores y docentes en el desarrollo del aprendizaje significativo en la escuela? El estudio parte del problema de que la falta de comunicación e integración entre estos actores puede comprometer el proceso educativo, dando lugar a un aprendizaje superficial basado en la memorización. El objetivo general es comprender cómo la colaboración y la coordinación entre administradores y docentes influyen en el desarrollo del aprendizaje significativo en la escuela. Los objetivos específicos incluyen: investigar estrategias de gestión que fortalezcan la práctica docente; analizar el rol del docente como mediador del conocimiento significativo; y proponer directrices para consolidar la cooperación continua entre administradores y docentes. Esta articulación busca apoyar metodologías que conecten el contenido con las realidades de los estudiantes, valorando sus conocimientos previos y promoviendo una enseñanza más dinámica e inclusiva. Esta metodología de investigación siguió un enfoque de revisión bibliográfica descriptiva. El artículo destaca la importancia del directivo no solo como administrador, sino también como protagonista en la creación de condiciones para el florecimiento de la innovación pedagógica. Asimismo, destaca al docente como agente creativo capaz de adaptar y transformar la enseñanza, haciéndola más relevante y atractiva. Para trabajos futuros, sugerimos continuar investigando prácticas colaborativas concretas entre directivos y docentes en diferentes contextos escolares, así como evaluar el impacto de estas colaboraciones en el aprendizaje estudiantil y el desarrollo socioemocional. Asimismo, recomendamos explorar modelos de formación continua que integren a ambos públicos, fortaleciendo la cultura de la innovación y la mejora continua en las escuelas.

**Palabras clave:** Interdependencia. Directivo. Docente. Aprendizaje Significativo.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação, em sua essência, busca transformar informações em conhecimento e conhecimento em sabedoria. No complexo cenário educacional contemporâneo, a aprendizagem significativa emerge como um pilar fundamental. Diferente da memorização mecânica, ela se estabelece quando o novo conhecimento se conecta de forma lógica e coerente com as estruturas de conhecimento já existentes no aluno. Para que essa conexão ocorra, é preciso mais do que apenas um professor e um aluno; é necessário um ecossistema educacional completo, onde cada ator desempenha um papel crucial.

Neste contexto, o gestor escolar e o professor atuam como os principais arquitetos. O gestor, com sua visão estratégica, cria o ambiente propício, fornecendo recursos e liderança para que a inovação pedagógica floresça. O professor, em sua atuação diária na sala de aula, é o catalisador do processo, mediando o conhecimento e personalizando a experiência de aprendizado para cada estudante. A colaboração entre esses dois papéis é, portanto, a força motriz que impulsiona a construção de uma educação de qualidade e que realmente faz a diferença na vida dos alunos.

A compreensão aprofundada das responsabilidades e da interdependência entre esses dois papéis é crucial para o sucesso de qualquer proposta pedagógica. Quando gestores e professores alinham seus objetivos e esforços, o resultado é um ambiente escolar dinâmico, onde a curiosidade e o pensamento crítico são incentivados. A aprendizagem deixa de ser uma imposição e se torna uma jornada de descoberta, na qual o aluno é protagonista e o conhecimento se torna uma ferramenta para a vida.

Este artigo tem como objetivo geral analisar a interdependência entre as ações do gestor escolar e a prática pedagógica do professor na promoção da aprendizagem significativa. Busca-se compreender como a liderança educacional e a atuação em sala de aula se complementam para criar um ambiente escolar que vai além da transmissão de conteúdos, focando na real assimilação e aplicação do conhecimento.

Para alcançar este objetivo geral, a pesquisa se desdobra em três objetivos específicos: investigar as estratégias e políticas de gestão que aprimoram a prática docente e apoiam a implementação de metodologias que favorecem a aprendizagem significativa; analisar o papel do professor como mediador do conhecimento, examinando como ele pode adaptar e planejar atividades para conectar o conteúdo curricular à realidade e aos saberes prévios dos alunos; propor diretrizes e ações conjuntas que fortaleçam a colaboração entre gestores e professores, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua na qualidade da educação.

Apesar do reconhecimento da importância da aprendizagem significativa, observa-se uma lacuna na prática pedagógica e na gestão escolar. O estudo parte do problema de que a falta de

comunicação e integração entre esses atores pode comprometer o processo educativo, levando a uma aprendizagem superficial baseada na memorização. Assim, a questão central investigada é: de que maneira a colaboração e o alinhamento entre gestor e professor influenciam a construção de uma aprendizagem significativa dentro da escola?

O objetivo geral é compreender como a colaboração e o alinhamento entre gestor e professor influenciam a construção de uma aprendizagem significativa dentro da escola. Como objetivos específicos, tem-se: investigar as estratégias de gestão que fortalecem a prática docente, analisar o papel do professor como mediador do conhecimento significativo; propor diretrizes para consolidar uma cooperação contínua entre gestores e docentes.

A relevância desta pesquisa reside na sua capacidade de oferecer um panorama completo e prático sobre a dinâmica escolar. Em um cenário onde a educação é constantemente desafiada a se modernizar, a justificativa deste estudo é multifacetada. Em primeiro lugar, há uma necessidade crescente de aprofundar o debate sobre a atuação do gestor escolar, que muitas vezes é visto apenas como um burocrata. Este trabalho demonstra que sua função é fundamentalmente pedagógica, pois ele é o responsável por criar as condições para que o aprendizado significativo aconteça.

A pesquisa contribui para valorizar e empoderar o professor, destacando sua expertise e seu papel insubstituível como mediador. Ao invés de apenas seguir um currículo, o professor é visto como um profissional capaz de adaptar e inovar para atender às necessidades de seus alunos, transformando a sala de aula em um espaço de co-criação. Além disso, ao focar na colaboração entre gestor e professor, este artigo oferece um modelo replicável de sucesso. Ações conjuntas, como o planejamento participativo e a formação continuada, podem servir de exemplo para outras escolas que buscam melhorar seus resultados. A pesquisa se justifica, portanto, por sua aplicabilidade e potencial de gerar um impacto positivo e duradouro na qualidade da educação.

A adoção de estratégias que promovem a aprendizagem significativa está diretamente ligada à formação de cidadãos mais críticos, criativos e capazes de resolver problemas complexos. Ao investir na compreensão e na aplicação desses conceitos, as escolas não estão apenas aprimorando seu desempenho acadêmico, mas também contribuindo para a construção de uma sociedade mais preparada e engajada.

## **2 A FORMAÇÃO DOCENTE E A INCLUSÃO ESCOLAR NA ERA DIGITAL**

A formação docente e a inclusão escolar na era digital são temas cruciais para a educação contemporânea, exigindo uma reflexão profunda sobre as práticas pedagógicas e os desafios impostos pelas tecnologias digitais. Rodrigues et al. (2022) destacam que a incorporação do lúdico na formação

do professor de educação infantil é uma contribuição essencial para o enfrentamento desses desafios, pois proporciona um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e inclusivo, favorecendo a construção de conhecimentos em um contexto digital. O lúdico estimula a criatividade e a interação, competências fundamentais para o desenvolvimento integral dos estudantes na era digital.

Na contemporaneidade, a formação docente deve contemplar a apropriação crítica das tecnologias digitais, indo além do mero uso técnico dessas ferramentas, conforme ressaltam Silva (2022) e Reis (2024). Eles enfatizam que a formação deve preparar os professores para serem mediadores do conhecimento, capazes de promover a inclusão escolar por meio do uso inovador e pedagógico das tecnologias. A inclusão escolar na era digital, portanto, requer que os educadores desenvolvam competências digitais, cognitivas e socioemocionais que lhes permitam lidar com a diversidade dos estudantes e suas necessidades específicas.

Medeiros (2024) chama a atenção para a importância do lúdico na formação, ressaltando que ele não só amplia as possibilidades pedagógicas, mas também reforça a inclusão, uma vez que atividades lúdicas podem ser adaptadas para atender diferentes estilos e ritmos de aprendizagem. Assim, o lúdico se revela uma ferramenta estratégica para a educação digital inclusiva, promovendo maior engajamento dos alunos e a superação de barreiras que dificultam a aprendizagem.

A formação docente na era digital deve ser contínua e alinhada com políticas públicas que reconheçam o papel do professor como agente ativo na transformação do ensino. Estudos recentes apontam que a ausência de formação continuada específica é um dos principais obstáculos para a efetiva inclusão digital nas escolas (Goes, 2025). Essa formação deve valorizar métodos colaborativos que envolvam prática, reflexão e compartilhamento de saberes, promovendo uma cultura digital crítica e democrática.

A inclusão escolar na era digital, conforme evidenciado por Rodrigues et al. (2022), depende de práticas pedagógicas que sejam sensíveis às diferenças e diversidades dos estudantes, garantindo acessibilidade e participação plena. O lúdico, nesse sentido, favorece a construção de espaços inclusivos, pois facilita o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e cognitivas necessárias para a convivência e aprendizagem em ambientes digitais. Silva (2022) ressalta que:

O processo de formação docente deve considerar a ludicidade como uma abordagem pedagógica capaz de fomentar a autonomia e a criatividade dos alunos, elementos essenciais para a inclusão na era digital. O domínio das tecnologias digitais precisa estar aliado a estratégias pedagógicas que valorizem o protagonismo estudantil, a colaboração e o desenvolvimento integral da criança (p. 21).

Em linhas similares, Reis (2024) destaca que o estágio curricular na formação do professor representa uma oportunidade para o desenvolvimento prático das competências digitais e pedagógicas que promovem a inclusão escolar. A vivência em contextos reais permite que o futuro educador experimente o uso do lúdico associado às tecnologias digitais, aprimorando sua capacidade de atender às demandas de uma educação inclusiva e inovadora.

A formação de professores deve articular teoria e prática para garantir a eficácia do lúdico e da tecnologia na promoção da inclusão escolar. A integração dessas dimensões possibilita a construção de projetos pedagógicos mais adequados às necessidades dos alunos, especialmente no que tange à diversidade funcional e cultural (Medeiros, 2024).

Assim, a formação docente para a inclusão na era digital, de acordo com Rodrigues et al. (2022), exige uma compreensão ampla do papel das tecnologias digitais e do lúdico como ferramentas que promovem a equidade educacional. Os docentes precisam ser capacitados para planejar, executar e avaliar práticas pedagógicas que respeitem as singularidades dos estudantes, garantindo assim uma educação democrática e inclusiva.

Dessa forma, a relação entre formação docente, inclusão escolar e era digital é complexa e interdependente, necessitando de esforços contínuos na formação, políticas públicas eficazes e práticas pedagógicas inovadoras. O lúdico, como destacado pelos autores, oferece uma via promissora para humanizar o ensino e transformar a experiência educativa na atualidade digital. Essas considerações são fundamentais para que a educação cumpra seu papel social de inclusão e igualdade de oportunidades.

## 2.1 A SINERGIA ENTRE GESTÃO E DOCÊNCIA: PILARES PARA O CONHECIMENTO DURADOURO

A sinergia entre gestão e docência é um elemento essencial para a construção de um conhecimento duradouro e significativo no ambiente educacional. Brandão (2024) destaca que a colaboração entre universidade e empresas pode ser vista como uma metáfora eficaz para essa sinergia, onde a integração de saberes administrativos e pedagógicos potencializa a formação docente e o desenvolvimento institucional. A gestão eficiente oferece condições estruturais e recursos para que a docência floresça, enquanto o corpo docente, por sua vez, alimenta o projeto institucional com inovação e práticas pedagógicas eficazes.

Segundo Varandas (2016, p. 26):

A formação docente deve abranger competências que vão além do conhecimento técnico-pedagógico, incluindo habilidades gerenciais e de organização. Isso porque o professor

contemporâneo frequentemente assume funções que exigem capacidade de gestão de turmas, projetos e recursos educacionais, o que demanda uma articulação profunda com a gestão escolar. A integração dessas áreas contribui para um ambiente educativo coeso, capaz de responder às demandas complexas do ensino atual e às expectativas da sociedade.

A perspectiva de Silva (2022) amplia essa visão ao abordar a formação continuada de professores em metodologias ativas e tecnologias digitais. Para a autora, a gestão eficaz é fundamental para promover o acesso a esses recursos inovadores, estruturando oportunidades de aprendizado que ultrapassam o tradicional e facilitam a construção coletiva do conhecimento. Além disso, o alinhamento entre gestores e docentes fortalece a implementação de práticas pedagógicas dinâmicas, gerando impacto positivo no engajamento dos estudantes.

A competência para a docência inclui o entendimento das políticas educacionais e a capacidade de atuar de forma articulada dentro da instituição, o que exige do professor uma postura proativa em relação à gestão escolar. A formação que contempla essa integração prepara profissionais mais preparados para lidar com os desafios institucionais, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para a permanência dos alunos na escola (Varandas, 2016).

Para Silva (2022), durante e pós-pandemia, a sinergia entre gestão e docência ganhou uma nova importância ao possibilitar a adaptação rápida e eficaz a novas metodologias, como o uso intensivo de tecnologias digitais e metodologias ativas. A gestão que apoia a inovação pedagógica permite que os professores desenvolvam práticas mais criativas e colaborativas, essenciais para um aprendizado significativo em contextos de alta complexidade e mudança tecnológica.

A colaboração entre gestores e docentes, segundo Brandão (2024), também impacta diretamente a motivação e a satisfação profissional do educador, elementos fundamentais para a sustentabilidade do processo educativo. Uma gestão que reconhece, valoriza e apoia a docência cria um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à inovação, traduzindo-se em benefícios para toda a comunidade escolar.

A dissertação de Varandas (2016) destaca que a formação acadêmica do professor deve integrar conteúdos que promovam a capacidade de liderança e trabalho em equipe, além do domínio do conhecimento pedagógico. Essa preparação integral é a base para o estabelecimento de um ambiente educacional em que a gestão e a docência caminhem juntas na busca por resultados educacionais duradouros.

Silva (2022) complementa essa visão ao destacar que a gestão deve garantir o acesso equitativo a tecnologias e recursos digitais, para que todos os professores possam desenvolver metodologias inovadoras. Essa democratização potencializa as práticas pedagógicas inclusivas, favorecendo um conhecimento que realmente transforma o cotidiano escolar e curricular.

A convergência entre gestão sólida e prática docente inovadora configura-se como um pilar estratégico para a sustentabilidade das instituições educacionais. A continuidade dessa sinergia promove a construção de conhecimentos duradouros que transcendem a sala de aula, preparando os alunos para os desafios do mundo contemporâneo de forma integral (Brandão, 2024).

Dessa forma, Varandas (2016) e Silva (2022) convergem no entendimento de que a formação docente e a gestão educacional devem ser concebidas como processos interdependentes e contínuos. Essa visão integrada cria uma base robusta para o desenvolvimento humano e social, alinhando objetivos institucionais, práticas pedagógicas e demandas emergentes da sociedade, garantindo, assim, o conhecimento duradouro e a qualidade da educação.

## 2.2 DO PLANEJAMENTO À PRÁTICA EM SALA DE AULA: O CAMINHO DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA

O processo de transformação da sala de aula inicia-se a partir do planejamento cuidadoso e estratégico, no qual o educador atua como um líder pedagógico comprometido com o desenvolvimento integral dos alunos. Conforme Flores et al. (2025) destacam, o planejamento é uma ferramenta poderosa que possibilita a organização das ações pedagógicas alinhadas às demandas sociais e educativas, configurando-se como um passo crucial para a prática eficaz em sala. Esse planejamento deve considerar tanto os conteúdos curriculares quanto às competências socioemocionais e cognitivas, visando a promoção de um ambiente de aprendizagem inclusivo e inovador.

A liderança pedagógica, nesse contexto, tem papel central para a materialização dos objetivos planejados. Malta et al. (2024) ressaltam que a liderança transformacional é capaz de inspirar e mobilizar as equipes escolares para além das rotinas administrativas, promovendo uma cultura de colaboração e melhoria contínua. É por meio dessa liderança que se viabiliza a implementação prática do planejamento, estimulando os educadores a assumirem protagonismo e responsabilidade no processo educacional, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática.

Dessa forma, a liderança escolar eficaz envolve a gestão educacional comprometida com resultados humanos e escolares. A partir de uma liderança que entende seus papéis multifacetados, o planejamento sai do papel para transformar-se em ações concretas no cotidiano escolar. Essa postura fortalece as práticas pedagógicas, especialmente quando a gestão cria condições favoráveis para a inovação e o desenvolvimento profissional dos educadores, estabelecendo um ambiente propício para o sucesso do processo ensino-aprendizagem (Casagrande, 2025).

No caminho entre planejamento e prática, o educador assume o papel de agente de transformação, conforme pontuam Flores et al. (2025), ao traduzir as intenções pedagógicas em

estratégias concretas para a sala de aula. Isso exige sensibilidade para adaptar os planos às diversidades culturais, sociais e individuais dos alunos, garantindo a inclusão e a participação ativa de todos no processo educativo. Dessa forma, o planejamento deve ser flexível e aberto a ajustes, refletindo a complexidade do espaço escolar.

Ademais, Oliveira, Lourenço e Carneiro (2018) discutem a importância da formação continuada como um elemento essencial para que o professor possa realizar seu planejamento de maneira reflexiva e crítica. A formação docente valoriza o conhecimento acumulado e estimula a busca por novas estratégias didáticas, permitindo que o planejamento conte com abordagens diversificadas que atendam às necessidades reais da sala de aula. Assim, a prática pedagógica torna-se um espaço dinâmico, repleto de intenções alinhadas com a realidade dos alunos e os objetivos educacionais.

A liderança pedagógica, ao inspirar equipes e educadores, provoca mudanças significativas na cultura escolar. Malta et al. (2024) enfatizam que uma liderança transformacional cria um ambiente motivador que valoriza a criatividade e a autonomia dos profissionais da educação. Esse ambiente estimula soluções inovadoras e o comprometimento com a qualidade do ensino, coordenando os esforços para um futuro mais promissor para os estudantes por meio de práticas pedagógicas efetivas e planejadas.

Conforme Oliveira, Lourenço e Carneiro (2018, p. 25):

O planejamento integrado à formação do professor é um mecanismo transformador da prática pedagógica, permitindo a construção de um currículo mais contextualizado e significativo para o aluno. A articulação entre teoria e prática, garantida pela formação continuada, favorece a reflexão crítica sobre as metodologias adotadas e os resultados obtidos, promovendo um ciclo de melhoria constante na qualidade educacional.

Além disso, Casagrande (2025) aponta que a liderança escolar promove a construção de uma visão compartilhada entre gestores, professores e comunidade escolar. Com essa visão, o planejamento pedagógico torna-se um compromisso coletivo, capaz de gerar um ambiente de cooperação e responsabilidade partilhada. Tal integração fortalece a prática educativa, tornando-a mais alinhada com os desafios contemporâneos da educação.

É fundamental também destacar que o planejamento pedagógico deve ser elaborado de forma participativa, envolvendo alunos, professores e gestores para garantir que as estratégias adotadas respondam às reais necessidades da comunidade escolar. Essa participação amplia o engajamento e a responsabilização dos envolvidos, facilitando a efetivação do planejamento e o alcance dos objetivos educacionais (Flores et al., 2025).

A liderança pedagógica transformacional, como discutem Malta et al. (2024), também envolve o desenvolvimento de competências emocionais e sociais que impactam diretamente o ambiente escolar. Lideranças que valorizam essas competências contribuem para a construção de relações saudáveis e produtivas, o que potencializa a implementação prática dos planos pedagógicos, criando espaços de aprendizagem mais ricos e colaborativos.

Conforme ressaltado por Oliveira, Lourenço e Carneiro (2018), é importante destacar a autoavaliação e a reflexão crítica no processo que vai do planejamento à prática. Essas estratégias pedagógicas possibilitam reajustes contínuos que melhoram a efetividade das ações educativas, tornando o professor um agente reflexivo que aprende com sua prática e promove a evolução constante do ensino.

Uma liderança comprometida com a gestão educacional fortalecida contribui decisivamente para a criação de condições estruturais e motivacionais que viabilizam o planejamento e a prática pedagógica. Assim, do planejamento à prática em sala de aula, a liderança pedagógica emerge como um caminho fundamental para concretizar transformações educativas significativas e duradouras (Casagrande, 2025).

## 2.3 AMBIENTE ESCOLAR, O CATALISADOR DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA: O PAPEL TRANSFORMADOR DO GESTOR E DO PROFESSOR

O ambiente escolar configura-se como um catalisador fundamental da aprendizagem, onde o papel transformador do gestor e do professor é decisivo para promover um contexto favorável ao desenvolvimento dos alunos. Segundo Cabral et al. (2023), o gestor escolar exerce uma liderança que inspira, influenciando diretamente a qualidade da educação básica por meio de ações que vão além da administração, englobando a motivação e o engajamento das equipes docentes na busca por melhorias contínuas. Essa liderança é essencial para criar um clima escolar que favoreça o aprendizado e a inovação pedagógica.

A influência das tecnologias educacionais na transformação da gestão escolar, destacada por Pereira Júnior, Mesquita e Batista (2025), revela que a integração de recursos digitais redefine tanto o papel do gestor quanto dos professores. O gestor, ao promover a inclusão dessas tecnologias, transforma o ambiente escolar em um espaço mais dinâmico, interativo e adaptado às demandas contemporâneas, favorecendo a personalização da aprendizagem e estimulando o protagonismo dos alunos.

O papel do gestor na liderança de equipes de alto desempenho é fundamental para o sucesso das práticas pedagógicas. A capacidade de organizar, motivar e direcionar os profissionais da educação

impulsiona o desenvolvimento de estratégias conjuntas e a superação dos desafios diários do ambiente escolar. O gestor atua como um elo integrador que fortalece o trabalho coletivo, ampliando o impacto positivo nas experiências educativas vivenciadas pelos estudantes (Sousa et al., 2025).

Promover o desenvolvimento das habilidades socioemocionais no ambiente escolar é essencial para potencializar a aprendizagem significativa. Conforme aponta Silva (2023), o investimento nessas competências é determinante para o bem-estar e o sucesso dos alunos, pois sustenta seu crescimento emocional, social e acadêmico. Quando gestores e professores atuam de maneira integrada, criam condições que favorecem não apenas o rendimento cognitivo, mas também a segurança afetiva e a convivência necessária para aprendizagens profundas. Assim, a ação conjunta transforma a escola em um catalisador de práticas pedagógicas mais humanas, inclusivas e eficazes, ressaltando o papel transformador tanto da gestão quanto da docência na promoção das competências socioemocionais.

Complementando essa perspectiva, Silva et al. (2025) destacam o papel transformador do professor frente às tendências globais, apontando que o educador não é apenas executor do planejamento, mas um agente ativo na construção de novas práticas pedagógicas. O professor, com sua atuação reflexiva e crítica, promove a adaptação do ensino às necessidades reais dos alunos, contribuindo para a inovação constante no ambiente escolar.

Assim, a liderança do gestor deve ser compreendida como um processo que envolve não apenas a direção administrativa, mas também a criação de um clima organizacional positivo, que valorize o trabalho em equipe e a participação democrática. Essa abordagem possibilita a construção de uma cultura escolar pautada na colaboração e no foco no desenvolvimento integral dos estudantes (Cabral et al., 2023).

No mesmo sentido, Pereira Júnior, Mesquita e Batista (2025) afirmam que a gestão escolar atual demanda a promoção de ambientes que favoreçam a aprendizagem personalizada, integrando tecnologias e metodologias inovadoras. O gestor assume o papel de mediador da transformação digital e pedagógica, capacitando os professores para o uso efetivo dessas ferramentas em sala de aula, potencializando a qualidade do ensino.

Segundo Sousa et al. (2025), o gestor escolar enfrenta o desafio de alinhar as demandas institucionais com as expectativas dos professores e alunos, criando estratégias que promovam a excelência acadêmica. Sua liderança transformadora é capaz de construir uma visão compartilhada e mobilizar a equipe para alcançar metas comuns, impactando positivamente o ambiente de aprendizagem.

O professor, enquanto protagonista do processo educativo, precisa desenvolver competências que vão além do conteúdo, incluindo habilidades socioemocionais e tecnológicas. Essa formação

contínua torna-se imprescindível para que o educador consiga responder aos desafios atuais da educação, promovendo uma prática pedagógica inovadora e inclusiva (Silva et al., 2025).

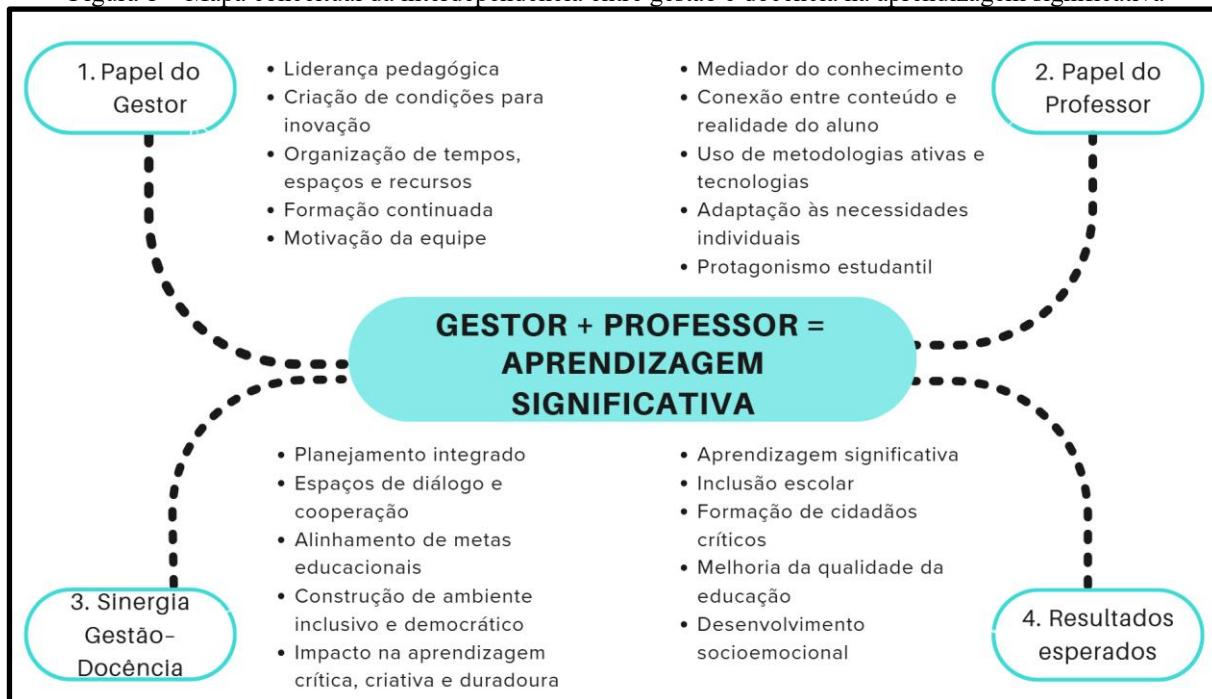
A relevância do ambiente escolar como espaço de interação e desenvolvimento é enfatizada por Cabral et al. (2023), que destacam a importância da gestão que estimula o envolvimento da comunidade escolar. A participação ativa dos diferentes segmentos da escola fortalece o sentido de pertencimento e contribui para a construção de uma aprendizagem mais significativa.

Pereira Júnior, Mesquita e Batista (2025) reforçam que a inserção das tecnologias educacionais deve ser acompanhada de uma governança qualificada, onde o gestor desempenha papel central ao articular recursos, formar professores e incentivar práticas pedagógicas alinhadas às demandas digitais. Essa gestão tecnológica efetiva é um diferencial para o ambiente de ensino, preparando alunos para os desafios do século XXI.

Sousa et al. (2025) e Silva et al. (2025) concordam que o sucesso da transformação do ambiente escolar depende da sinergia entre a liderança do gestor e a atuação do professor. Enquanto o gestor cria as condições estruturais e motivacionais para o desenvolvimento das equipes, o professor traduz essas condições em práticas pedagógicas que efetivamente impactam a aprendizagem dos alunos, consolidando o ambiente escolar como um catalisador da educação transformadora.

Diante das reflexões apresentadas nesta seção, fica evidente que a articulação entre gestão e docência constitui um eixo estruturante da aprendizagem significativa. Para sistematizar essa interdependência, elaborou-se o mapa conceitual a seguir (Figura 1), que organiza visualmente os papéis do gestor e do professor, bem como as áreas de convergência que fortalecem o processo educativo. O diagrama evidencia como o gestor, ao criar condições para a inovação pedagógica, e o professor, ao assumir seu papel de mediador do conhecimento, encontram pontos de sinergia que resultam em práticas mais inclusivas, críticas e transformadoras. Assim, o mapa sintetiza de forma clara e acessível a essência do que se buscava discutir até aqui, preparando o terreno para a compreensão dos achados e considerações finais do estudo.

Figura 1 – Mapa conceitual da interdependência entre gestão e docência na aprendizagem significativa



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a interdependência entre a atuação do gestor escolar e a prática pedagógica do professor no processo de construção de uma aprendizagem significativa. Parte-se do pressuposto de que o gestor e o professor desempenham papéis complementares que, quando alinhados, favorecem a criação de um ambiente escolar que ultrapassa a mera transmissão de conteúdos, estimulando a compreensão, a criticidade e a aplicação prática dos saberes pelos alunos.

A questão central investigada é: de que maneira a colaboração e o alinhamento entre gestor e professor influenciam a construção de uma aprendizagem significativa dentro da escola? O estudo identifica que a ausência de comunicação entre esses dois atores compromete o processo educativo, resultando em práticas baseadas na memorização e em aprendizagens superficiais. Dessa forma, evidencia-se que a integração entre gestão e prática docente é condição fundamental para o avanço das práticas pedagógicas.

Entre os objetivos específicos, destaca-se a necessidade de investigar estratégias de gestão que fortaleçam a prática docente. O gestor, nesse sentido, deve assumir o papel de líder educacional, capaz de criar condições favoráveis para que a inovação pedagógica aconteça. Sua atuação não deve limitar-se ao âmbito administrativo, mas estender-se ao apoio, incentivo e acompanhamento das práticas de sala de aula, garantindo coerência entre planejamento institucional e execução pedagógica.

Outro objetivo consiste em analisar o papel do professor como mediador do conhecimento significativo. Cabe a ele contextualizar os conteúdos, relacioná-los às experiências dos estudantes e estimular a participação ativa nas atividades de aprendizagem. Quando o professor exerce essa função de mediador, promove-se uma aprendizagem que valoriza os saberes prévios e incentiva a construção de novos conhecimentos com sentido para o aluno.

A cooperação contínua entre gestores e professores constitui outro eixo essencial do estudo. Essa articulação pode ser consolidada por meio de reuniões pedagógicas colaborativas, planejamento integrado e definição conjunta de metas educacionais. Tais práticas fortalecem os vínculos entre gestão e docência, garantindo que as estratégias pedagógicas estejam alinhadas às necessidades reais da comunidade escolar.

Metodologicamente, a pesquisa seguiu uma abordagem de revisão bibliográfica descritiva, permitindo identificar autores e estudos que reconhecem a importância da liderança educacional associada à prática pedagógica. Essa base teórica sustenta a compreensão de que a aprendizagem significativa é fruto de um processo coletivo, que depende tanto de condições estruturais e administrativas quanto da criatividade e do engajamento docente.

Os resultados da análise demonstram que a presença de gestores atuantes, comprometidos com o acompanhamento pedagógico e abertos ao diálogo, favorece o desenvolvimento de práticas inovadoras pelos professores. Essa relação de apoio mútuo reduz a fragmentação das ações escolares e fortalece o sentido de missão coletiva, impactando positivamente o desempenho dos estudantes.

Verificou-se ainda que a ausência dessa integração compromete seriamente a qualidade da aprendizagem. Escolas onde gestores e professores atuam de forma isolada tendem a apresentar práticas pedagógicas desarticuladas, pouco contextualizadas e centradas na repetição de conteúdos. Nesses casos, a aprendizagem limita-se à memorização, sem promover compreensão ou aplicação significativa do conhecimento.

Dessa forma, este estudo reforça a importância da liderança educacional como promotora de condições que estimulem a prática pedagógica criativa e inovadora. Ao mesmo tempo, destaca o professor como sujeito central na mediação do conhecimento, responsável por transformar os conteúdos em experiências significativas para os alunos. A combinação desses dois papéis, quando harmonizada, gera um ambiente escolar mais dinâmico, inclusivo e comprometido com o desenvolvimento integral do estudante.

Conclui-se que a colaboração e o alinhamento entre gestores e professores são determinantes para a construção de uma aprendizagem significativa. Entre os principais achados, destacam-se: a relevância do gestor como líder pedagógico e não apenas administrativo; a necessidade de o professor

assumir seu papel de mediador ativo do conhecimento; a importância da criação de espaços de diálogo e planejamento integrado; e o impacto positivo que essa integração exerce sobre o engajamento e a compreensão dos estudantes. Evidenciou-se que, na ausência de cooperação, o processo educativo corre o risco de restringir-se a aprendizagens superficiais, baseadas na memorização. Já quando há articulação entre gestão e docência, consolidam-se práticas mais contextualizadas, críticas e transformadoras.

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar experiências concretas de colaboração em diferentes contextos escolares, bem como avaliar o impacto dessas parcerias na aprendizagem acadêmica e no desenvolvimento socioemocional dos estudantes, além de explorar modelos de formação continuada que envolvam simultaneamente gestores e professores, fortalecendo uma cultura escolar inovadora e de melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, F. D. A simbiose universidade-empresa para a formação docente. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024.  
<https://doi.org/10.11606/D.96.2024.tde-17012025-114700>.

CABRAL, A. R. S.; SILVA, F. P. DA; MÜLLER, P. C.; SILVA, M. O. C.; OLIVEIRA, A. DA S. Liderança que inspira o papel do gestor na transformação da educação básica. Revista Missionária, v. 25, n. 2, p. 247-258, 28 nov. 2023.

DA SILVA, E. B.; CARVALHO, D. R. N.; SANTOS, L. F. R.; ESTRELA, M. D. da S.; DE CASTRO, N. F.; VIANA, R. P. S.; LACERDA, R. L. G. e CASTILHO, S. R. V.. O papel transformador do professor frente às tendências globais. ARACÊ, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 22177–22184, 2025. DOI: 10.56238/arev7n5-074. <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4872>. Acesso em: 23 set. 2025.

MEDEIROS, B. C. D. de (Org.). O lúdico na educação das infâncias: teoria e prática para a formação de professores. Natal, RN: Núcleo de Educação da Infância, 2024. 94 p.  
<https://nei.ufrn.br/acontecemei/documentos/producoes-em-geral/421136040>. Acesso em: 25 out. 2024.

PEREIRA JUNIOR, L. S.; MESQUITA, L. S. A. e BATISTA, R. G. A influência das tecnologias educacionais na transformação da gestão escolar. Revista Multidisciplinar de Ciências Gerais in Focus, [S. l.], v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.70853/. <https://periodicos.faculdadefocus.com.br/revista-multidisciplinar-focus/issue/view/revista-cientifica-in-focus-2025-v1-n2>. Acesso em: 23 set. 2025.

REIS, G. C. O lúdico nas experiências pedagógicas na pré-escola: reflexões por meio do estágio curricular. 25f. Artigo de graduação (Graduação em Pedagogia) - Universidade Federal do Tocantins, Campus de Miracema, Miracema do Tocantins, 2024.

Rodrigues, E. A.; Silva, E. A.; Nunes, E. N. M.; Martins, L. N.; Soares, R. A. C.; Rodrigues, S. A. A contribuição do lúdico na formação do professor de educação infantil. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 1159–1175, 2022.  
<https://doi.org/10.51891/rease.v8i8.6689>. Acesso em: 23 set. 2025.

SILVA, K. F.. Formação continuada de professores com metodologias ativas e tecnologias digitais: em busca de práticas pedagógicas inovadoras durante e pós-pandemia. 2022. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Araraquara, 2022. <https://repositorio.unesp.br/bitstreams/bf65e43c-9bcb-4ac2-899e-d16dc9d64c7/download>. Acesso em: 23 set. 2025.

SILVA, M. R. Metodologias colaborativas: narrativas de professores e professoras para o ensino e aprendizagem nas Ciências Contábeis. 2024. 115 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) - Departamento de Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2024.

SILVA, N. M. S. da. Concepções docentes sobre o lúdico como ferramenta facilitadora no processo de ensino aprendizagem na educação infantil. 2022. Tese (Doutorado) – Universidad Autónoma de

Asunción, Asunción, 2022.

<https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/repositorio/article/view/1260>. Acesso em: 23 set. 2025.

Silva, S. (2025). Aprendizagem socioemocional: Atividades práticas para a sala de aula: Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Petrópolis/RJ: Vozes.

Sousa, D. T. O.; Rossmann, P. M. F.; Lima, A. F.; Games, E. C. V.; Lemos, D. A. O papel do gestor escolar na liderança de equipes de alto desempenho. *LUMEN ET VIRTUS*, [S. l.], v. 16, n. 46, p. 2162–2176, 2025. <https://doi.org/10.56238/levv16n46-040>. Acesso em: 23 set. 2025.