



Catálogo
**DE BOAS PRÁTICAS
DE GESTÃO ESCOLAR
EM PARAGOMINAS/PA**

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA
APRENDIZAGEM DOS(AS) ALUNOS(AS)**

JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA

ORIENTADORA: MARIANNE KOGUT ELIASQUEVICI

Catálogo
**DE BOAS PRÁTICAS
DE GESTÃO ESCOLAR
EM PARAGOMINAS/PA**

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA
APRENDIZAGEM DOS(AS) ALUNOS(AS)**

Ano 2024. Edição 1

NOTA TÉCNICA

Elaboração e Autoria:

Joelma do Socorro de Oliveira Souza

Orientação:

Marianne Kogut Eliasquevici

Revisão Textual:

Anna Beatriz Vianna da Silva

Diagramação:

Andreza Jackson de Vasconcelos

Realização:

Universidade Federal do Pará (UFPA)

Núcleo de Inovação em Tecnologias
Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE²)

Programa de Pós-Graduação Criatividade
e Inovação em Metodologias de Ensino
Superior (PPGCIMES)



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Biblioteca Central/UFPA-Belém-PA

S729b Souza, Joelma do Socorro de Oliveira, 1973-
Catálogo de boas práticas de gestão escolar no município de
Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem
dos(as) alunos(as). – 2024.
76 f. : il., color.

Orientadora: Marianne Kogut Eliasquevici
Produto Educacional vinculado a Dissertação: Boas práticas
de gestão escolar no município de Paragominas-PA, com base
nas competências do(a) gestor(a) (Mestrado) – Universidade
Federal do Pará, Núcleo de Inovação e Tecnologias aplicadas a
Ensino e Extensão, Programa de Pós-graduação Criatividade e
Inovação em Metodologias de Ensino Superior, Mestrado
Profissional em Ensino, Belém, 2024.

1. Escolas – Organização e administração – Paragominas (PA).
2. Diretores escolares – Paragominas (PA). 3. Administradores
escolares – Formação. 4. Educação e Estado – Brasil. I. Título. II.
Título: Catálogo de boas práticas de gestão escolar no município
de Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da
aprendizagem dos(as) alunos(as).

CDD 23. ed. – 371.2012098115

Elaborado por Layane Rayssa Gaia Gomes – CRB-2/1564

Olá,

É com imensa satisfação que apresento o “Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)”, fruto de observações realizadas durante encontros em escolas municipais de Paragominas/PA, que se destacaram por desenvolver processos educacionais acolhedores e efetivos.

O catálogo é resultado da minha pesquisa de Mestrado Profissional na área de Ensino, intitulada “Boas práticas de gestão escolar no município de Paragominas-PA, com base nas competências do(a) gestor(a)”, no âmbito do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas ao Ensino e Extensão (NITAE²), da Universidade Federal do Pará (UFPA), sob a orientação da Profa. Dra. Marianne Kogut Eliasquevici.

Como gestora escolar, com quase três décadas de experiência em Paragominas/PA, reconheço os constantes desafios que enfrentamos para refletir e ressignificar nossas práticas no exercício da função. Assim, ao investigar as especificidades de gestores(as) escolares que atuam em escolas públicas municipais de Paragominas/PA, ensejamos promover insights e reflexões que possam ser adaptadas e/ou servir de inspiração para outros contextos educacionais.

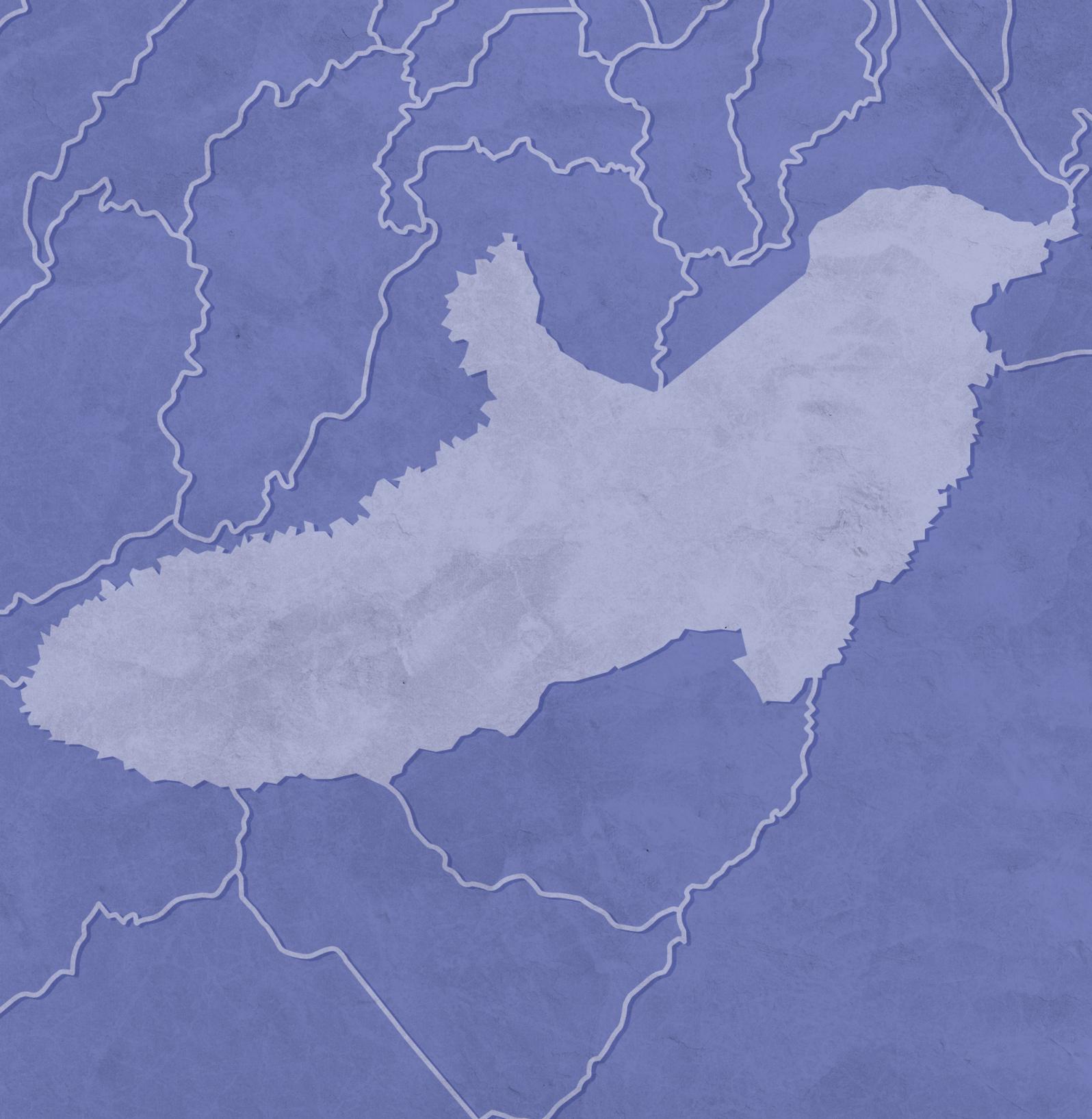
Acreditamos que o catálogo sirva como fonte de identificação e inspiração para práticas de gestão que auxiliam na promoção da aprendizagem dos(as) alunos(as). Este também se mostra adequado como material pedagógico que contribua para a formação e atuação de gestores(as) escolares, bem como de estudantes de graduação e pós-graduação na área de educação, visando enriquecer suas experiências e estimular debates pedagógicos.

Que este material facilite a socialização de novas experiências, entusiasmando educadores(as) e interessados(as) na temática a compartilharem e multiplicarem outras práticas exitosas, além de despertar novas reflexões e motivações para fomentar práticas criativas e significativas para a comunidade escolar e, claro, para você.

Joelma Souza

SUMÁRIO

- 07** | **SOBRE GESTÃO ESCOLAR**
- 10** | **BNC - DIRETOR ESCOLAR**
- 14** | **PARAGOMINAS, ESCOLAS E LÍDERES ESCOLARES**
- 19** | **BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR**
- 23** | **PRÁTICA 1:** Fomentar uma cultura colaborativa na instituição (*Escola 1*)
- 26** | **PRÁTICA 2:** Propiciar clima escolar positivo (*Escola 1*)
- 30** | **PRÁTICA 3:** Promover uma relação de parceria ativa, constante e afetuosa com a família (*Escola 2*)
- 33** | **PRÁTICA 4:** Garantir a disponibilização de materiais pedagógicos diariamente para o desenvolvimento das atividades de sala de aula pelos(as) professores(as) (*Escola 2*)
- 37** | **PRÁTICA 5:** Promover e incentivar a formação da equipe docente que atenda às necessidades identificadas em sala de aula (*Escola 2*)
- 41** | **PRÁTICA 6:** Visitar as famílias dos(as) alunos(as), com foco no aspecto social (*Escola 3*)
- 44** | **PRÁTICA 7:** Cuidar dos(as) alunos(as), ouvindo o que eles(as) têm a dizer (*Escola 3*)
- 47** | **PRÁTICA 8:** Acompanhar sistematicamente o planejamento das ações e das atividades dos(as) professores(as) (*Escola 4*)
- 50** | **PRÁTICA 9:** Acompanhar e monitorar a frequência diária dos(as) alunos(as) (*Escola 4*)
- 53** | **PRÁTICA 10:** Gerenciar os recursos financeiros da escola, priorizando as necessidades pedagógicas e promovendo transparência nos gastos para a comunidade escolar (*Escola 4*)
- 57** | **PRÁTICA 11:** Garantir o dia letivo dos(as) alunos(as) (*Escola 5*)
- 61** | **PRÁTICA 12:** Ter a inclusão como um princípio institucional (*Escola 5*)
- 65** | **PRÁTICA 13:** Promover diálogo, discussões e conversa sobre temas sensíveis, como violência doméstica, abuso e exploração de criança e adolescente, uso de drogas, violência, *bullying*, entre outros (*Escola 5*)
- 70** | **INSPIRE-SE!**
- 73** | **REFERÊNCIAS**
- 76** | **QUEM SOMOS NÓS**



SOBRE
GESTÃO ESCOLAR

A escola, como um importante lugar para o processo de desenvolvimento da sociedade, é um espaço de apropriação de conhecimento, de relações pessoais, de amadurecimento intelectual e de formação cidadã. Para que isso ocorra, é preciso a existência de uma rede formada por diferentes profissionais que atuem, de forma direta ou indireta, na concepção e/ou execução de atividades necessárias ao desenvolvimento de ações e de estratégias formativas que favoreçam a promoção de habilidades e competências de crianças, adolescentes, jovens e adultos(as).

Para Libâneo (2012, p. 26),

[...] o papel da escola é prover aos alunos a apropriação da cultura e da ciência acumuladas historicamente, como condição para seu desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral, e torná-los aptos à reorganização crítica de tal cultura. [...] a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização social e de promoção da inclusão social, desde que atenda à sua tarefa básica: a atividade de aprendizagem dos alunos.

Diante desta colocação, somos instados a refletir que, para promover a transformação e a inovação na escola, temos que pensar em gestores(as) que compreendam os objetivos educacionais das instituições que administram, buscando mediações de conflitos existentes, priorizando a valorização do conhecimento e as práticas pedagógicas e atuando como facilitadores(as) e incentivadores(as) do trabalho de todos(as), principalmente junto à equipe gestora e aos docentes(as).

Panico e Perez (2022) corroboram ao descrever que a liderança escolar é implementadora de políticas educacionais em sua unidade para a melhoria da aprendizagem de todos(as) os(as) estudantes. Assim, uma das pautas importantes e que tem se tornado central, quando se aborda a temática da gestão escolar, é a forma de liderança desempenhada pelos(as) diretores(as) escolares, a qual tem sido reconhecida, conforme Weinstein e Simielli (2022, p. 4), “como o segundo fator intraescolar com maior incidência sobre a melhoria da educação, superada apenas pelos docentes”. Já para Lück (2009), compete ao diretor zelar pela escola como um todo, focando sua atuação na aprendizagem e formação dos alunos.

Bons(as) gestores(as) permitem melhorar os resultados acadêmicos dos(as) estudantes, seja na relação de parceria com a comunidade, seja apoiando e intervindo nas ações pedagógicas dos(as) professores(as), conseguindo dinamizar a aprendizagem dos(as) alunos(as) e, muitas vezes, favorecendo o clima do ambiente escolar.

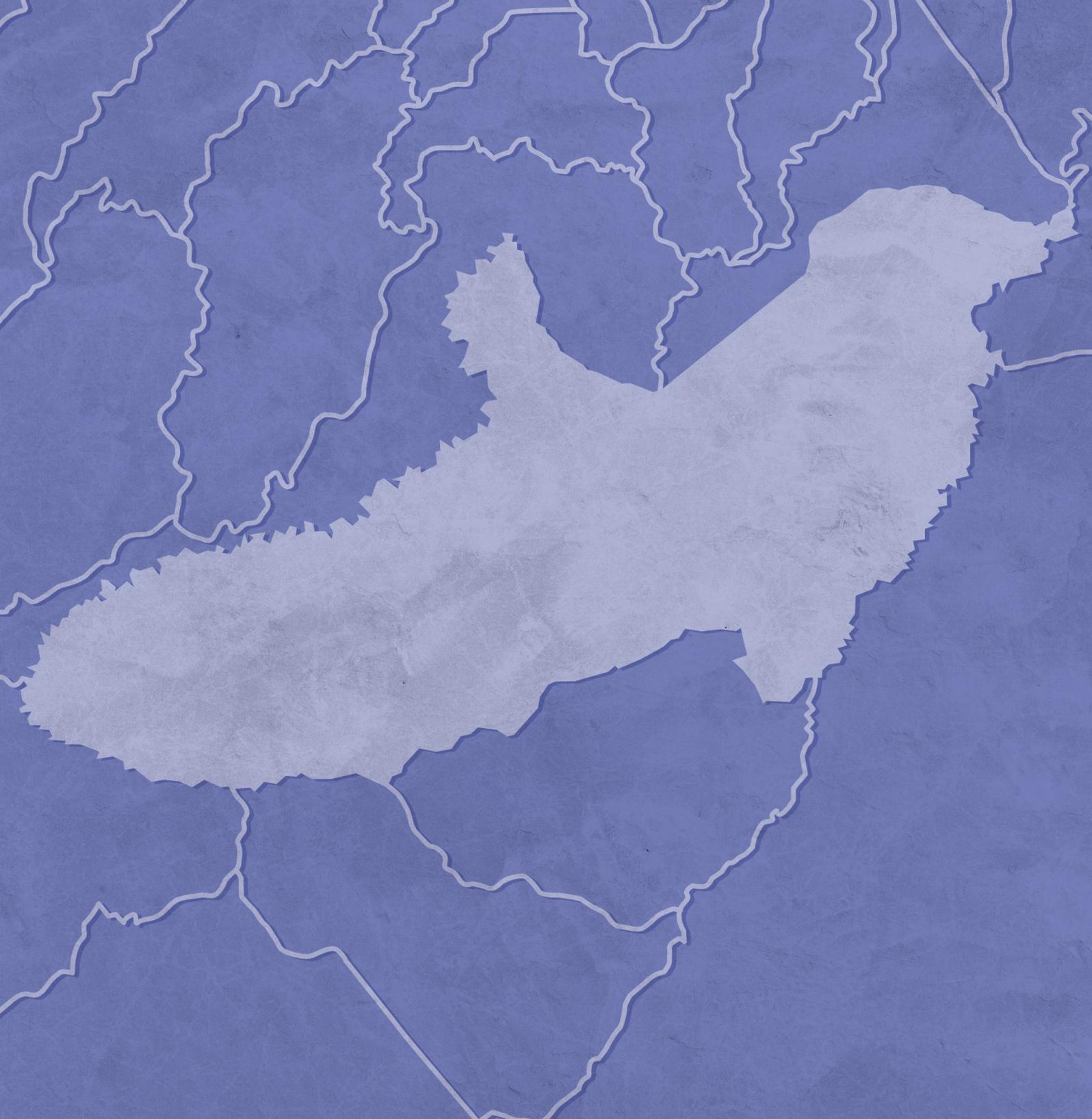
A gestão escolar, conforme Lück (2009, p. 23), é:

[...] um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Neste contexto, esses(as) líderes devem focar na resolução de problemas em diversas dimensões, dentre elas: administrativa, gerencial, financeira e recursos humanos. Eles(as) precisam saber lidar com as relações sociais e políticas existentes, incentivando práticas educacionais democráticas e se apoiando nas gestões inovadoras.

Desde a segunda metade do século XX até os dias atuais (2024), as concepções de gestão escolar passaram a incorporar uma visão mais holística e participativa. Autores, como Paulo Freire (1992), com seu enfoque na pedagogia crítica, enfatizam a importância da gestão democrática, na qual a comunidade escolar participa ativamente das decisões, promovendo uma educação voltada para a formação cidadã e para a transformação social.

A atuação do(a) diretor(a) escolar no Brasil é um reflexo das mudanças e desafios enfrentados pelo sistema educacional ao longo dos anos. Historicamente, o papel do(a) diretor(a) escolar evoluiu de uma figura meramente administrativa para um(a) líder pedagógico(a), responsável por promover a qualidade da educação e o bem-estar de alunos(as), professores(as) e da comunidade escolar, em geral.



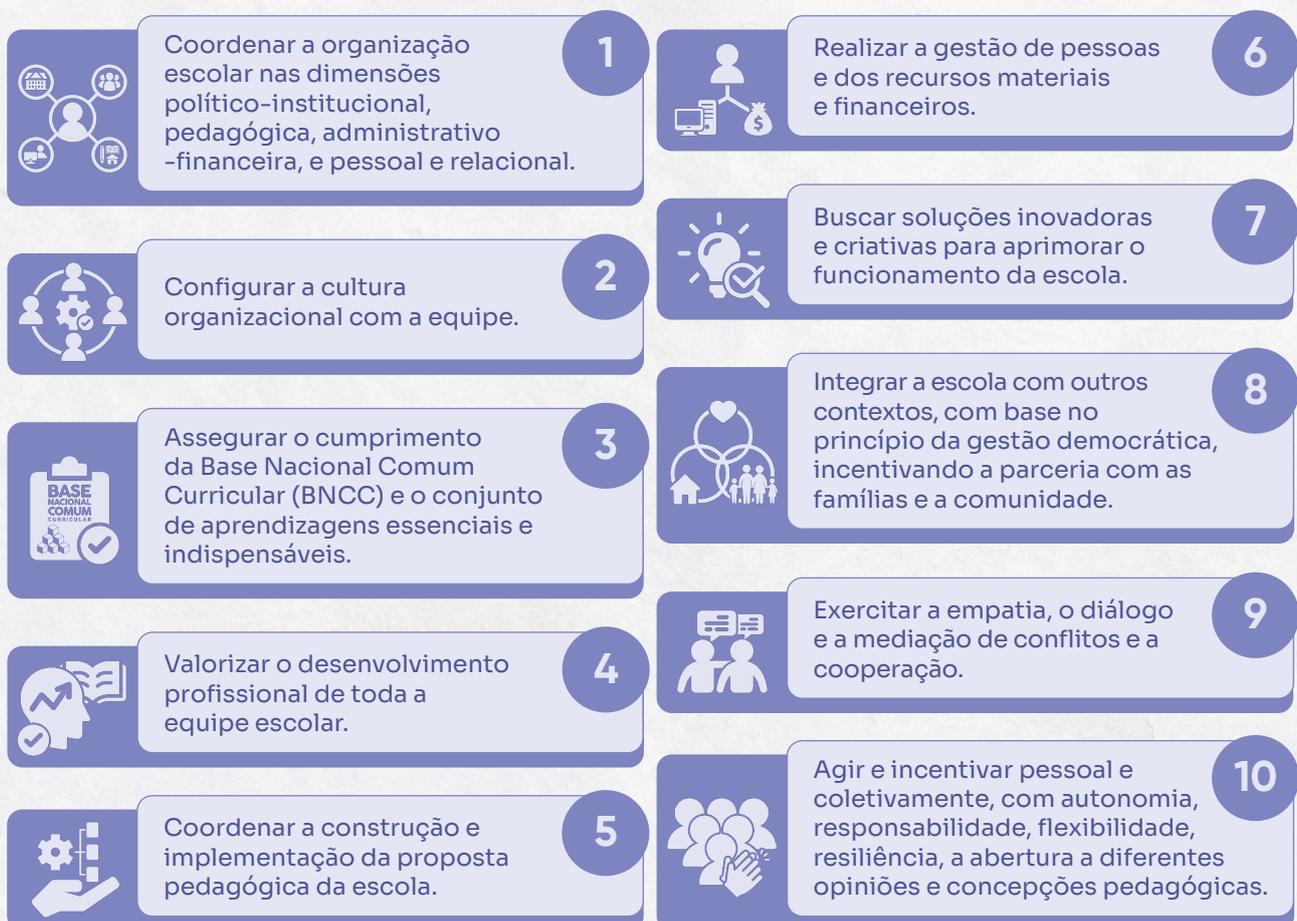
BNC –
DIRETOR ESCOLAR

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC–Diretor Escolar), inserida no contexto das demais Bases Nacionais Comuns, reflete um panorama complexo e desafiador dentro da política pública brasileira.

Além de delinear as competências essenciais que um(a) diretor(a) escolar deve possuir, também estabelece um horizonte de controle e responsabilização que se entrelaça profundamente com a estrutura e a dinâmica da educação no país, buscando reafirmar a atuação desses(as) líderes escolares.

Para tal, apresenta uma matriz contendo dez competências gerais (Figura 1) e 17 específicas (Figura 2), voltadas para garantir condições para que gestores(as) possam administrar, gerir e coordenar as ações educativas no ambiente escolar.

Figura 1 - Dez competências gerais do Diretor Escolar.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Parecer nº 04 (Brasil, 2021b, p. 10).

As competências específicas estão organizadas em quatro dimensões estrategicamente inter-relacionadas (Figura 2), visando destacar as conexões entre essas. Ainda que todas as dimensões possuam seu grau de importância e especificidades, estas têm como pilar a atuação pedagógica, elemento central na escola e essencial para a prática de gestão.

Figura 2 - Dimensões e competências específicas do Diretor Escolar.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Parecer nº 04 (Brasil, 2021b, p. 10-11).

Para acessar os documentos de referência da BNC - Diretor Escolar, clique nos *links* ao lado ou aponte a câmera do seu celular para os **QR-Codes**:



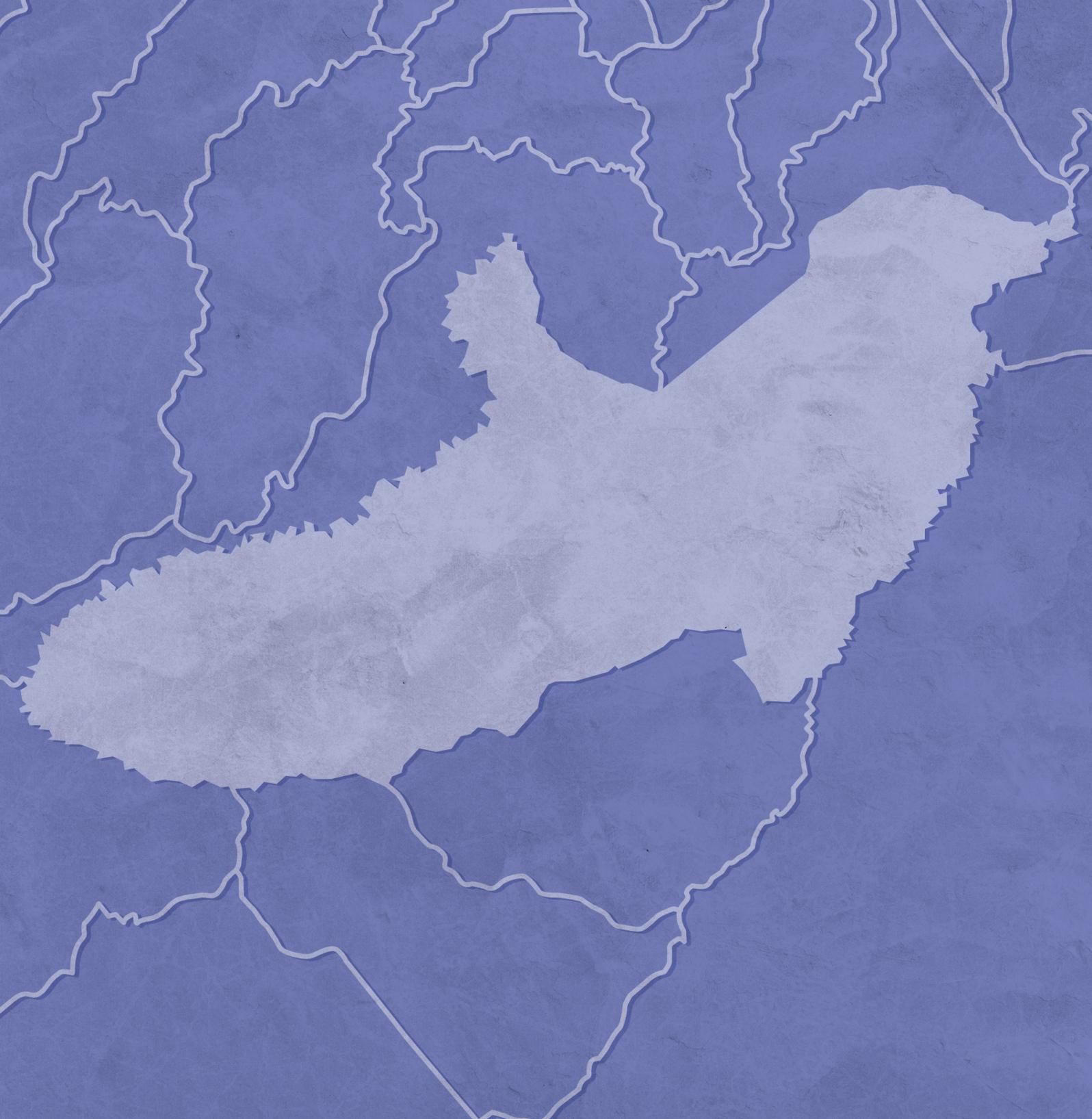
Documento de Referência -
MEC, 2021



Parecer N° 04/2021 do Conselho
Nacional de Educação (CNE)

Quando posta em execução, pretende ser um marco para que se alcancem melhores resultados na educação brasileira, favorecendo a atuação, perfil, postura e profissionalização de líderes escolares. Entretanto, a BNC - Diretor Escolar não é uma unanimidade, sendo criticada de forma assertiva pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), conforme Botelho e Silva (2022); os quais afirmam que a Matriz representa um retrocesso no que tange à gestão democrática da escola pública, por transpor concepções neoliberais para o contexto educacional, adotando um ideário pragmático e competitivo em detrimento da gestão democrática nas organizações educacionais. O foco da gestão estaria apenas em tornar a escola eficiente e eficaz nos resultados, fazendo uso de termos difundidos no mundo empresarial.

Sem desconsiderar a existência de críticas, a formação de líderes escolares é um tema de relevância no panorama educacional e a Matriz pode servir como um direcionamento, apontando para um processo formativo que abarque múltiplas competências. Contudo, não deve ser considerada a única via para a formação do(a) diretor(a) escolar, sendo imprescindível que se reflita sobre as necessidades específicas regionais, estaduais e municipais. Isso é fundamental para assegurar que a gestão consiga retratar as particularidades de cada território.



PARAGOMINAS,
ESCOLAS E LÍDERES
ESCOLARES

PARAGOMINAS, ESCOLAS E LÍDERES ESCOLARES

Paragominas é um município do estado do Pará, Brasil, com uma área de 19.342, 565 km² e uma população estimada de 115.838 habitantes, em 2021. A cidade foi fundada em 1961, por Célio Resende de Miranda, diferenciando-se dos outros municípios paraenses, que geralmente foram estabelecidos por missões jesuítas. O nome “Paragominas” deriva das iniciais dos estados de Pará, Goiás e Minas Gerais, refletindo as origens do fundador e dos primeiros habitantes.

Desde sua fundação, o município evoluiu economicamente da pecuária para, em 2023, se tornar um polo significativo do agronegócio. No âmbito educacional, Paragominas é pioneira na municipalização do ensino, gerindo de forma autônoma desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental. Este processo inclui a administração pedagógica e financeira, além de incentivos para a formação continuada de professores.

Dados da Educação Básica pública de Paragominas, por níveis e modalidades de ensino, podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 1 - Sinopse Censo Escolar.

NÍVEIS DE ENSINO	SINOPSE - CENSO ESCOLAR 2021		
	MATRÍCULAS	DOCENTES	ESCOLAS
Ensino infantil	4.241	164	62
Ensino fundamental	18.844	572	74
Ensino médio	5.399	208	9
Total	28.484	944	145

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados do INEP (2021).

A Educação Básica pública do município se organiza em 80 escolas, sendo dessas quatro estaduais (Ensino Médio), uma federal (Ensino Médio) e 75 municipais, distribuídas da seguinte forma: 38 escolas são urbanas; 36 rurais; e seis indígenas (atendendo apenas Educação Infantil e Ensino Fundamental) (informação verbal¹).

No início de 2023, o quantitativo de líderes escolares na cidade, referente às escolas públicas municipais, pode ser visto na Tabela 2.

¹ Informação coletada em entrevista na Secretária Municipal de Educação de Paragominas, realizada em Paragominas, no período de 3 a 20 de abril de 2023.

Tabela 2 - Números de Líderes Escolares de Paragominas.

QUANTITATIVO DE GESTORES ESCOLARES			
ÁREA	DIRETORES	VICE-DIRETORES	PROF. RESPONSÁVEL
Urbana	35	12	05
Rural	04	03	02
Indígena	01	-	-
Total	40	15	07

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Eram 62 líderes escolares, sendo apenas cinco concursados(as), isto é, a maioria estava na função por indicação e nomeação direta da gestão municipal, processo esse que está passando por uma transição, devido às mudanças nacionais na reformulação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), em 2020, tornando mais explícitas as formas de indicações e nomeações dos(as) gestores escolares.

Dentre o universo das 75 escolas municipais existentes, foi preciso identificar as escolas municipais cujos(as) gestores(as) teriam suas boas práticas observadas. Desta forma, inicialmente, 12 escolas foram selecionadas por terem sido mencionadas nas entrevistas com agentes públicos responsáveis pelos encaminhamentos e formação dos(as) gestores(as) escolares. Em seguida, dessas 12 escolas, cinco foram escolhidas como recorte da pesquisa, considerando critérios pré-estabelecidos². O Quadro 1 apresenta uma caracterização das cinco escolas, cujos(as) gestores(as) tiveram suas práticas mapeadas. Quanto aos(as) gestores(as), dos(as) 62, seis foram escolhidos, conforme sintetiza o Quadro 2.

²I. terem sido mencionadas nas entrevistas iniciais com agentes públicos; II. terem suas práticas destacadas no livro “Escola do Século XXI: práticas inspiradoras da rede pública de Paragominas”, organizado pelo Programa Território do Saber, em 2022; e III. serem conhecidas pela autora, considerando perfis diferenciados, níveis de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental) e localização em diferentes bairros.

PARAGOMINAS, ESCOLAS E LÍDERES ESCOLARES

Quadro 1 - Caracterização das escolas.

ESCOLAS	 ESCOLA 1	 ESCOLA 2	 ESCOLA 3	 ESCOLA 4	 ESCOLA 5
Gestores(as)	Gestores 1 e 2	Gestora 3	Gestor 4	Gestora 5	Gestora 6
Inauguração	1977	2016	2009	1992	1995
Atuação	Ensino Fundamental II	Educação Infantil	Educação Infantil e Ensino Fundamental I	Ensino Fundamental I	Ensino Fundamental I
Turno	Manhã e tarde	Manhã e tarde	Manhã e tarde	Manhã e tarde	Manhã e tarde
Salas	15	9	11	6	11
Turmas	26	18	22	12	22
Alunos	1026	390	727	360	626
Faixa etária dos alunos	Entre 10 e 18 anos	Entre 2 e 15 anos	Entre 4 e 14 anos	Entre 6 e 12 anos	Entre 6 e 14 anos
Servidores	64 (36 docentes)	38 (16 docentes)	36 (12 docentes)	38 (8 docentes)	50 (18 docentes)
Práticas mapeadas	1 e 2	3, 4 e 5	6 e 7	8, 9 e 10	11, 12 e 13

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Quadro 2 - Perfis sintéticos dos(as) Gestores(as) Escolares.

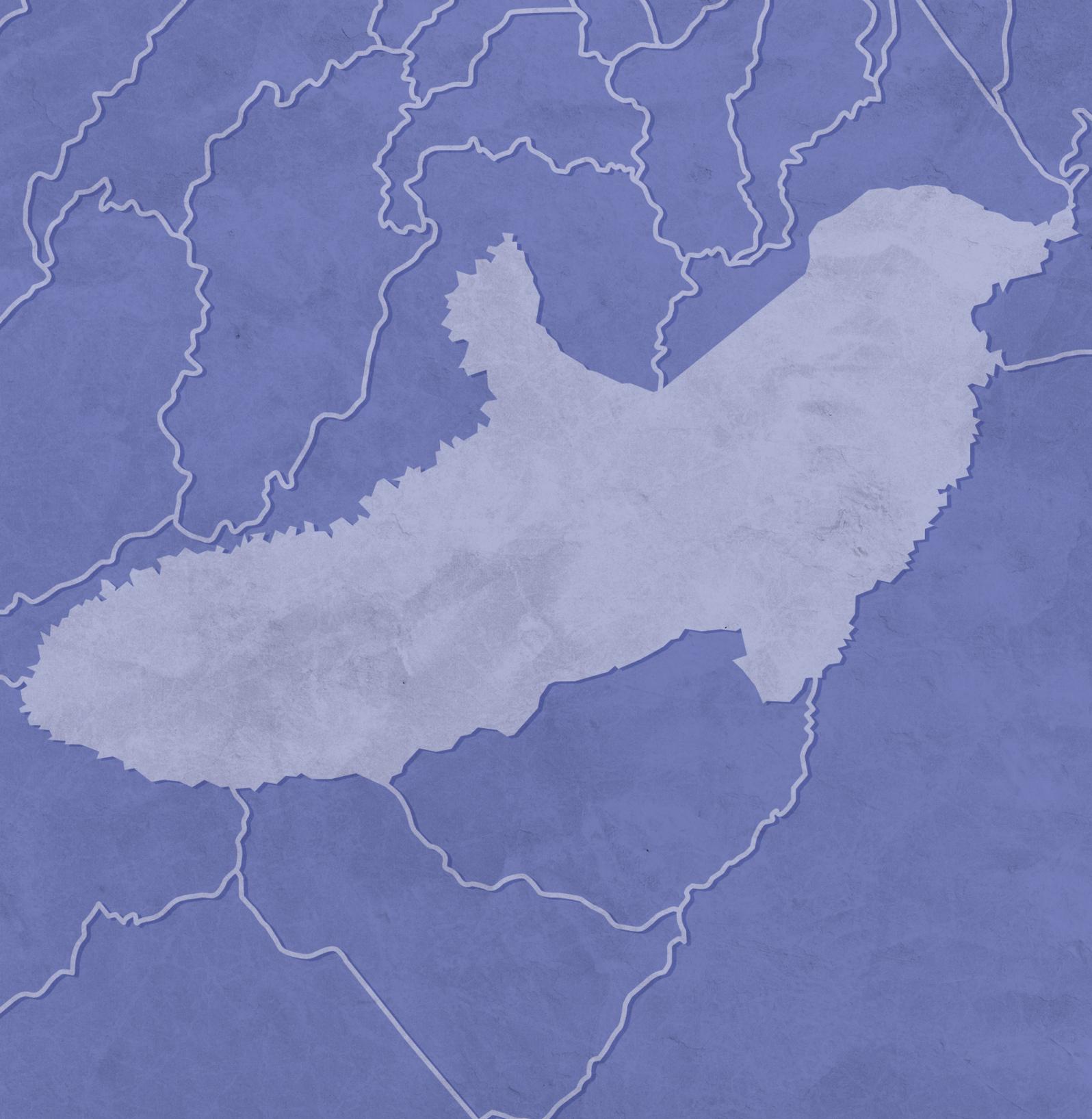
	 GESTORA 1	 GESTORA 2	 GESTORA 3	 GESTOR 4	 GESTORA 5	 GESTORA 6
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Faixa etária	Entre 50 e 59 anos	Menos de 40 anos	Entre 40 e 49 anos	Entre 40 e 49 anos	Entre 40 e 49 anos	Entre 40 e 49 anos
Tempo de atuação na escola	3 a 5 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	6 a 10 anos
Tempo de atuação em gestão escolar	6 a 10 anos	3 a 5 anos	16 a 20 anos	3 a 5 anos	11 a 15 anos	11 a 15 anos
Tempo de atuação na educação	11 a 15 anos	11 a 15 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos
Formação	Superior - Pedagogia, habilitação em Gestão Escolar	Mestrado em Ciência da Educação	Espec. Gestão Educacional	Espec. Gestão Educacional	Espec. Gestão Educacional	Espec. Gestão Educacional

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

PARAGOMINAS, ESCOLAS E LÍDERES ESCOLARES

Referente ao nível de conhecimento que os(as) gestores(as) afirmaram possuir sobre a BNC - Diretor Escolar, dos(as) seis participantes, cinco consideraram seu nível de conhecimento como mediano, enquanto um(a) o(a) classificou como aprofundado.

Sobre a percepção quanto à Dimensão Político-Institucional da BCN - Diretor Escolar, eles(as) expressaram todas as competências como essenciais para o desempenho de suas funções. Já referente às Dimensões Pedagógica e Pessoal e Relacional, há um reconhecimento semelhante da posse das competências necessárias, com ênfase particular na promoção de um ambiente educacional favorável, um valor destacado acima de todos. Isso sugere uma priorização da qualidade do ambiente de aprendizagem e do bem-estar dos(as) estudantes. Em contraste, na Dimensão Financeira, o consenso sobre a importância dessas habilidades no cotidiano é variável, destacando o desafio de gerir os recursos financeiros de maneira efetiva.



BOAS PRÁTICAS
DE GESTÃO ESCOLAR

As práticas foram analisadas tendo por base as competências e atribuições dos(as) gestores(as), considerando a BNC – Diretor Escolar, assim como as principais atribuições diárias, indicadas pelos(as) próprios(as) gestores(as), durante a pesquisa.

Para Lück (2009, p. 25), a gestão escolar

[...] constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos.

Quando essas ações são bem planejadas, implementadas e acompanhadas, tendem a se tornar boas práticas de gestão escolar. Como exemplos de boas práticas têm-se: postura democrática e participativa; liderança de apoio às mudanças metodológicas; conhecimento da realidade local; incentivo à continuação dos estudos e à formação; gerência de cada espaço de aprendizagem dentro das escolas; entre outras.

Os(as) gestores(as) escolares que participaram da pesquisa, por sua vez, conceituaram boas práticas de gestão escolar que contribuem para a aprendizagem dos alunos e das alunas, como:

“[...] aquela que perpassa pela construção da cultura colaborativa da escola, onde contribui para desenvolver, enquanto viés da gestão democrática, delegar, responsabilizar as metas e estratégias, compartilhar objetivos com a equipe, rompe paradigmas até antes não percebidos em gestão, onde a centralização era um processo natural” (Gestora 1, 2023).

“[...] aquelas práticas de construção coletivas, ações que impactam diretamente na aprendizagem dos alunos, a partir da cooperação de forma descentralizada, refletindo sempre sobre as metas e objetivos da escola no clima escolar e no trabalho colaborativo, favorecendo mediações de diálogo entre todos, desde a equipe gestora, perpassando pelas demais equipes ao chegar para os alunos e a comunidade” (Gestora 2, 2023).

“[...] aquela ação que consegue ir no ponto chave para contribuir na aprendizagem das crianças. Aquela que garanta que a criança avance em seus conhecimentos cognitivos. A prática que transcende a sala de aula, envolvendo também os em sala ou dentro da família” (Gestora 3, 2023).

”[...] aquela prática com foco, uma razão de existir, principalmente quando trabalhamos com crianças periféricas. Precisamos olhar para esta criança e saber como ela chega na escola, pois todo processo de ensino e aprendizagem requer um autocuidado, pois, se quero apenas ‘imprimir’ nela o conteúdo, isso não precisa ser considerado, mas se eu quero uma aprendizagem significativa, é preciso considerar que ela tem uma história, uma vivência antes e fora da escola. Logo, é preciso fazer uma sondagem, como aquela criança chega na escola? Como vai direcionar as estratégias de ensino? E como fazer para que ela aprenda de acordo com suas necessidades?” (Gestor 4, 2023).

“[...] aquela atuação que zela pela aprendizagem dos alunos, não só do conhecimento, mas pensando no aluno como um ser total, um ser que está sob nossos cuidados. Logo, precisamos cuidar dele em todos os aspectos, priorizando o cognitivo e o emocional para que consiga aprender com qualidade e nas ações da garantia de condições de uso dos espaços pedagógicos, principalmente a sala de aula” (Gestora 5, 2023).

“[...] como o próprio nome sugere, colocar em prática as aulas com alunos com o planejamento organizado, a garantia que os alunos estejam na escola aprendendo e se desenvolvendo em suas atividades diárias e que garanta os direitos de aprendizagem dos alunos. Ele precisa sair da sua casa com a garantia que essa tarde ou manhã seja assistida com tudo que se tem direito. Entendo que se tiver na escola, aprende mais e de forma mais eficiente” (Gestora 6, 2023).

As 13 práticas mapeadas (Figura 3) mostraram-se importantes para transformar a escola em um ambiente que procura estar integrado à realidade em que está inserida. Os(as) gestores(as) escolares possuem preocupações concernentes às várias dimensões existentes nos contextos escolares, reconhecendo que as experiências vividas pelos(as) estudantes são elementos-chave para promover uma educação que busca ser integral e inclusiva.

Entre as principais posturas e posicionamentos observados pelos(as) gestores(as), destacam-se: i) a gestão pedagógica, que envolve o planejamento, execução e avaliação de ações e projetos educativos; ii) a liderança participativa, que busca envolver a comunidade escolar nas decisões importantes; iii) o desenvolvimento profissional contínuo, tanto para si próprios quanto para os(as) professores(as) sob sua liderança; e iv)

a gestão de recursos, que implica na administração eficiente dos recursos materiais e financeiros disponíveis.

Por questões éticas, não iremos nominar as escolas e tampouco os(as) gestores(as). As práticas dos(as) gestores(as) nas escolas pesquisadas se relacionam e se complementam conforme os perfis individuais de cada um(a).

Figura 3 - Boas práticas mapeadas.

Boa prática identificada e mapeada

Escola 1

- Prática 1** Fomentar uma cultura colaborativa na instituição.
- Prática 2** Propiciar clima escolar positivo.



Escola 2

- Prática 3** Promover uma relação de parceria ativa, constante e afetuosa com a família.
- Prática 4** Garantir a disponibilização de materiais pedagógicos diariamente para o desenvolvimento das atividades de sala de aula pelos(as) professores(as).
- Prática 5** Promover e incentivar a formação da equipe docente que atenda às necessidades identificadas em sala de aula.



Escola 3

- Prática 6** Visitar as famílias dos(as) alunos(as), com foco no aspecto social.
- Prática 7** Cuidar dos(as) alunos(as), ouvindo o que eles(as) têm a dizer.



Escola 4

- Prática 8** Acompanhar sistematicamente o planejamento das ações e das atividades dos(as) professores(as).
- Prática 9** Acompanhar e monitorar a frequência diária dos(as) alunos(as).
- Prática 10** Gerenciar os recursos financeiros da escola, priorizando as necessidades pedagógicas e promovendo transparência nos gastos para a comunidade escolar.

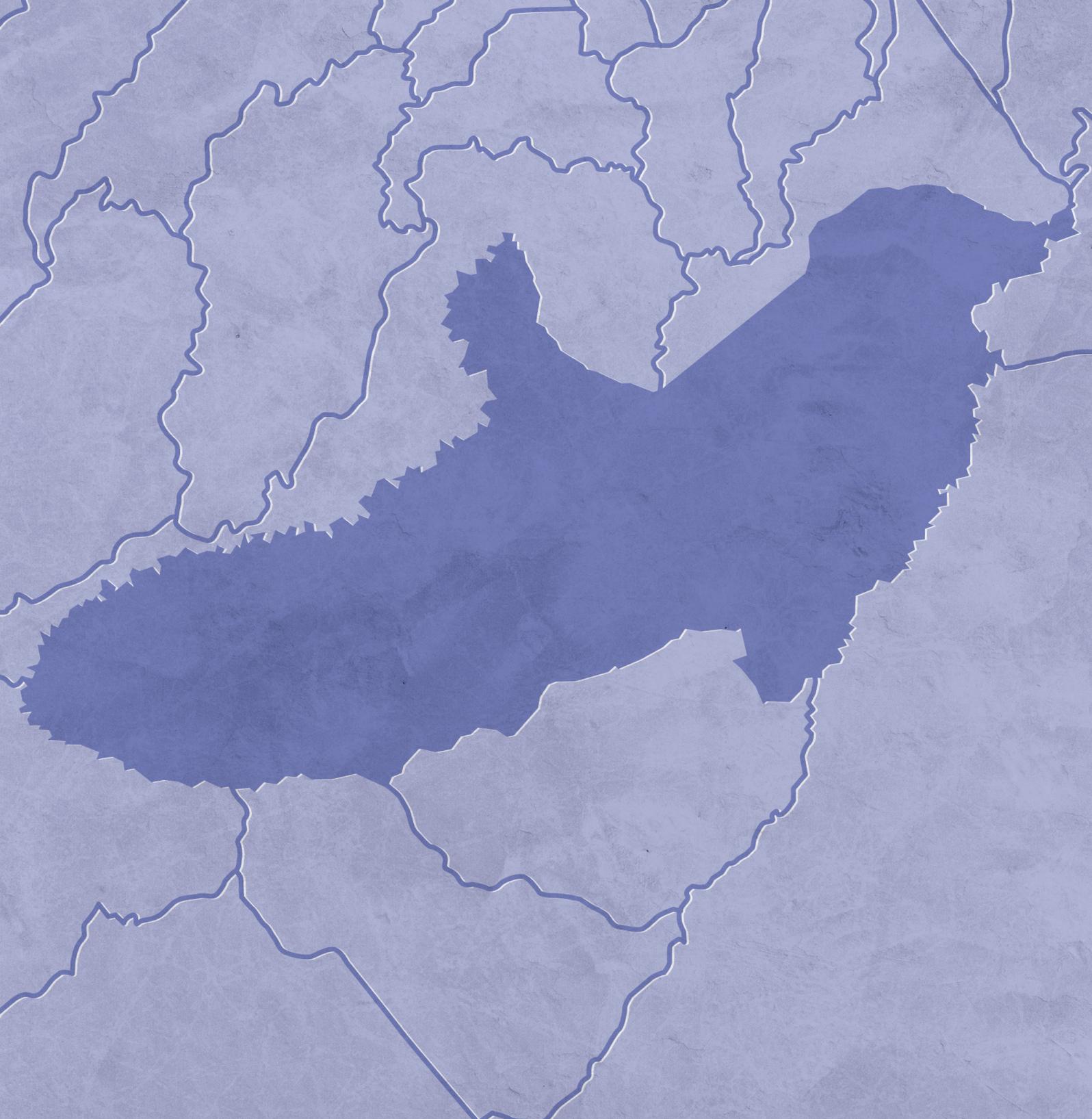


Escola 5

- Prática 11** Garantir o dia letivo dos(as) alunos(as).
- Prática 12** Ter a inclusão como um princípio institucional.
- Prática 13** Promover diálogo, discussões e conversas sobre temas sensíveis como violência doméstica, abuso e exploração de criança e adolescente, uso de drogas, violência, *bullying*, entre outras.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).



PRÁTICAS

PRÁTICA 1

FOMENTAR UMA CULTURA COLABORATIVA NA INSTITUIÇÃO (ESCOLA 1)



A cultura colaborativa na instituição escolar, conforme Brito (2013), é fundamental para promover um ambiente de aprendizado e crescimento para toda a comunidade envolvida. As Gestoras compactuam com essa afirmação, ao enfatizarem que,

“[...] ao adotar práticas de gestão que incentivem a colaboração, os gestores criam espaços onde professores, funcionários, alunos e pais podem trabalhar juntos em busca da melhoria e do desenvolvimento educacional de todos. Isso inclui promover a comunicação aberta, o trabalho em equipe, o compartilhamento de ideias e a resolução de problemas de forma colaborativa” (Gestora 1, 2023).

“[...] com uma cultura colaborativa, a gestão escolar fortalece o senso de comunidade, desenvolve habilidades de trabalho em equipe nos alunos e promove a cooperação entre todos os envolvidos, resultando em maior satisfação no trabalho, na redução de conflitos e em um clima escolar positivo e acolhedor” (Gestora 2, 2023).

Dentre as estratégias implementadas pelas gestoras que contribuem com a comunidade escolar para uma prática colaborativa e participativa, estão:

Planejar coletivamente ações, projetos e programas a serem desenvolvidos pela escola durante o ano letivo.

1

Elencar prioridades a partir da equipe escolar.

2

Focar nas potencialidades de cada membro da equipe, delegando funções a partir de cada planejamento desenvolvido.

3

Monitorar as ações desenvolvidas a partir do planejamento da escola.

4

PRÁTICA 1

FOMENTAR UMA CULTURA COLABORATIVA NA INSTITUIÇÃO (ESCOLA 1)



Resolver problemas a partir do coletivo, ouvindo toda a comunidade escolar (professores, alunos, pais, entre outros) em momentos de conversa em equipe ou/e por grupos específicos dentro da Escola.

5

Sensibilizar que uma atuação individual, quando feita de forma unilateral, pode prejudicar a equipe toda.

6

Traçar objetivos comuns e coletivos que sejam possíveis de realizar de maneira simples.

7

Incentivar a autonomia de toda comunidade escolar, para desenvolver suas ações da melhor forma.

8

A cultura colaborativa na escola também é fundamental para melhorar o desempenho dos(as) alunos(as), promovendo valores como solidariedade, empatia e respeito às diferenças, em acordo com o preconizado por Lück (2009), pois prepara os(as) estudantes para serem cidadãos mais conscientes e comprometidos(as) com a sociedade. A colaboração favorece o engajamento e apoio dos(as) alunos(as), estimulando a criatividade, a inovação, a autonomia e o trabalho em equipe.

Nesta perspectiva, Libâneo (2004, p. 102) enfatiza que,

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Alguns resultados importantes observados na Escola 1, com base nesta prática, estão sistematizados a seguir:

Equipe com desempenho mais focado e comprometido pelo seu fazer e pelo todo.

1

Equipe que pensa no coletivo antes do individual.

2

Distribuição de tarefas mais direcionadas e acompanhamento de devolutivas de maneira imediata com resultados das ações solicitadas.

3

Revisão sistemática do planejamento da Escola.

4

PRÁTICA 1

FOMENTAR UMA CULTURA COLABORATIVA NA INSTITUIÇÃO (ESCOLA 1)



Servidores mais atentos aos seus resultados individuais, porém com foco nas ações coletivas.

5

Equipe com disponibilidade para contribuir com a gestão e com os demais colegas de equipe de trabalho da escola.

6

Maior frequência de avaliação e autoavaliação das ações desenvolvidas.

7

A seguir, encontram-se as dimensões, competências específicas e atribuições identificadas nas gestoras escolares, a partir da prática compartilhada, conforme a BNC - Diretor Escolar:

Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuição 3);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1 e 2);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 2, 3, 5 e 9);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2, 5 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 4 e 5);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 2, 4 e 5);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1 e 2).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 4 e 5);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1 e 2);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 2

PROPICIAR CLIMA ESCOLAR POSITIVO (ESCOLA 1)



A criação de um ambiente de apoio e confiança, segundo Lück (2009), impacta positivamente o desempenho geral e, de forma significativa, o processo de aprendizagem dos(as) alunos(as). Em consonância com tal argumentação, para Thapa et al. (2013, p. 7),

[...] o clima escolar positivo exerce forte influência sobre a motivação para aprender, atenua o impacto negativo do contexto socioeconômico sobre o sucesso acadêmico, age como um fator protetor para a aprendizagem e desenvolvimento de uma vida positiva em jovens, contribui para o desenvolvimento emocional e social dos alunos e para o bem-estar dos estudantes e professores, está diretamente relacionado ao bom desempenho acadêmico nos diferentes níveis de ensino e pode colaborar não só para o sucesso imediato do estudante, como também seu efeito parece persistir por anos.

A seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas pelas gestoras para o alcance de um clima escolar positivo na Escola 1:

Estimular rodas de conversa coletivas e por grupos para estabelecer processos avaliativos das ações da escola, visando identificar as fragilidades e estabelecer melhorias em todos os setores, em especial às ações que afetam diretamente nas aprendizagens dos(as) alunos(as).

1

Melhorar a distribuição de tarefas e responsáveis envolvidos a partir do planejamento das ações.

2

Incentivar o trabalho coletivo, tendo por base as necessidades da instituição.

3

Retornar as atividades desenvolvidas pelos responsáveis de cada ação e projeto.

4

Promover uma comunicação aberta e transparente entre todos(as) os(as) integrantes da equipe da escola.

5

PRÁTICA 2
PROPICIAR CLIMA
ESCOLAR POSITIVO
(ESCOLA 1)



Incentivar a participação de todos(as) os(as) integrantes da equipe escolar na tomada de decisões importantes, favorecendo o senso de pertencimento e colaboração.

6

Investir em processos formativos para a equipe, em especial à equipe docente, diante das dificuldades encontradas, priorizado o aprendizado constante.

7

Estabelecer a construção de combinados coletivos entre a comunidade escolar, incentivando o respeito mútuo e a resolução pacíficas de conflitos.

8

Incentivar o desenvolvimento de valores como a empatia, a colaboração e a inclusão, considerando um ambiente acolhedor à diversidade cultural, étnica e de gênero.

9

Promover atividades extracurriculares, eventos culturais e esportivos, com momentos festivos para celebrar os avanços da comunidade escolar.

10

Contribuindo com a importância desta prática, James Sebastian e Elaine Allensworth afirmam que garantir um ambiente seguro e de suporte não é algo menor ou meramente uma ação de apoio ao que seria a “verdadeira” função de ensinar da escola.

O comportamento dos alunos e o envolvimento na escola estão entrelaçados com sua segurança emocional [...]. Evidências sobre a ciência da aprendizagem e do desenvolvimento sugerem que os relacionamentos, as emoções e o funcionamento social são centrais para o processo de aprendizagem [...]. Líderes ansiosos para melhorar ganhos de aprendizagem em suas escolas devem considerar o quanto eles estão trabalhando para melhorar a sensação de segurança e de bem-estar dos alunos, em relação a outros trabalhos na escola. (Sebastian; Allensworth, 2019, p. 24, tradução nossa)³.

Diante desta prática, os seguintes resultados foram percebidos na Escola 1:

³ Do original: Students' behavior and their engagement in school are intertwined with their emotional safety—whether teachers and other students put each other down or treat each other with respect. Adults may underestimate the importance of both physical and emotional well-being for students to engage in learning. Evidence on the science of learning and development suggests that relationships, emotions, and social functioning are central to the process of learning (Immordino-Yang & Damasio, 2007; Osher, Cantor, Berg, Steyer, & Rose, 2018). Leaders who are anxious to improve learning gains in their schools should consider how strongly they are working to improve students' sense of safety and well-being, relative to other work in the school.

PRÁTICA 2
PROPICIAR CLIMA
ESCOLAR POSITIVO
(ESCOLA 1)



Equipe mais disposta em contribuir com a instituição.

1

Estabelecimento de um clima cordial na ocasião das devolutivas coletivas e individuais do desempenho dos(as) integrantes da equipe.

2

Confiança entre todos(as) os(as) integrantes da comunidade escolar para as intervenções na escola.

3

Maior participação e engajamento nas ações e projetos desenvolvidos pela escola.

4

Comunicação mais horizontal entre todos(as) da comunidade escolar.

5

Fortalecimento do sentimento de pertencimento e melhor participação da comunidade escolar nos eventos, atividades, entre outros.

6

Sensação de segurança e mais respeito dentro do espaço escolar.

7

Diminuição das ausências (faltas diárias) dos(as) alunos(as).

8

Alunos(as) mais engajados em seu próprio processo de aprendizagem.

9

Resoluções de conflitos com maior rapidez, gerando mais tolerância para as questões conflituosas.

10

A seguir, encontram-se as dimensões, competências específicas e atribuições identificadas nas gestoras escolares, a partir da prática compartilhada, conforme a BNC - Diretor Escolar:

PRÁTICA 2

PROPICIAR CLIMA ESCOLAR POSITIVO

(ESCOLA 1)



Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1 e 3);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1 e 2);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 2, 4, 6, 7 e 9);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 2, 4 e 5);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 2, 3 e 4);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1 e 4).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1 e 2);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 3

PROMOVER UMA RELAÇÃO DE PARCERIA ATIVA, CONSTANTE E AFETUOSA COM A FAMÍLIA (ESCOLA 2)



Estabelecer uma parceria sólida entre a escola e a família é fundamental para construir uma relação de confiança entre todos(as) os(as) envolvidos(as). Conforme afirma Perez (2019), essa prática torna-se essencial na gestão escolar, já que é na família que a criança adquire seus primeiros conhecimentos, faz as primeiras interações, vivencia experiências e inicia o desenvolvimento de valores culturais, ou seja, sua base inicial de formação.

Em relação à prática 3, a seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas para promover a estreita relação entre a escola e a família:

1 Apresentar a proposta pedagógica da escola na primeira reunião do ano letivo, identificando cada estratégia, ação e quais projetos serão desenvolvidos.

2 Compartilhar o planejamento das atividades, a rotina e o calendário de ações de cada bimestre, por meio de quadro afixado na entrada da escola e por encaminhamento via aplicativo de mensagem instantânea, mas sem deixar de oferecer, também, de forma impressa aos que não têm acesso à internet ou mesmo não dispõem de aparelho celular.

3 Expor a agenda das atividades em local de amplo acesso na escola e em sala de aula, além de apresentá-la à comunidade e encaminhá-la aos pais.

4 Estabelecer agenda com cronograma fixo de comunicação entre a família e a escola, com horários acordados em reunião, porém, não deixando de atender as necessidades urgentes e fora da rotina estabelecida.

5 Atender às famílias com a atenção devida, acolhendo sua participação na escola, seja qual for a demanda, e fornecer devolutivas com foco na resolução da situação trazida, de maneira objetiva e em tempo hábil de no máximo 24 horas.

6 Expor as produções das crianças nos murais internos e externos, assim como os portfólio de aprendizagem na entrada das salas, para serem acompanhadas pelas famílias.

PRÁTICA 3

PROMOVER UMA RELAÇÃO DE PARCERIA ATIVA, CONSTANTE E AFETUOSA COM A FAMÍLIA (ESCOLA 2)



A prática de parceria entre escola e família pode ser benéfica, ao tornar-se “[...] um ambiente escolar democrático, com participação da comunidade e das famílias, traz benefícios significativos para a aprendizagem e o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens” (Perez, 2019, p. 39). Na Escola 2, esta prática resultou em importantes avanços, como destacado a seguir:

1 A família conhece a rotina da escola, principalmente, a rotina de sala de aula.

2 A família ajuda, com mais foco no acompanhamento diário das atividades escolares.

3 Maior frequência na escola – os familiares se esforçam para os filhos não faltarem às aulas, pois sabem sobre as atividades do dia e a sua importância.

4 A escola conhece a realidade de cada criança e atua em pontos específicos para garantir os direitos e o desenvolvimento integral dos estudantes.

5 A família estabelece uma relação de confiança com a aprendizagem dos alunos na escola.

6 Há maior engajamento dos alunos.

7 A escola ganha maior credibilidade na comunidade, a partir de sua atuação.

8 Existe maior colaboração da família nos projetos desenvolvidos em sala.

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, é relevante mencionar as dimensões, as competências específicas e as atribuições identificadas na gestora escolar a partir da prática compartilhada:

PRÁTICA 3

PROMOVER UMA RELAÇÃO DE PARCERIA ATIVA, CONSTANTE E AFETUOSA COM A FAMÍLIA (ESCOLA 2)



Político- Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Engajar a comunidade (todas as seis atribuições da competência estão alinhadas à prática);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 9);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 2, 3, 4, 5 e 6);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 3 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (atribuições 2 e 3);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2 e 4);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1, 2 e 4).

Administrativo- Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuição 4);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuição 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 4 e 5);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 4

GARANTIR A DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS DIARIAMENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE SALA DE AULA PELOS(AS) PROFESSORES(AS) (ESCOLA 2)



Lück (2009) muito bem aponta para a importância de uma eficiente organização do planejamento e da logística escolar para acompanhar e garantir a execução adequada das práticas pedagógicas, facilitando o aprendizado dos(as) alunos(as), o que torna a garantia da disponibilidade de materiais pedagógicos essencial para o bom funcionamento das atividades em sala de aula.

Para tal, vale ressaltar que a comunicação aberta entre a equipe gestora, professores(as) e funcionários(as) responsáveis sobre a gestão dos materiais é primordial para manter todos(as) alinhados(as) e comprometidos(as) com o dia a dia escolar, além de garantir a disponibilidade dos materiais no momento certo.

Desta forma, a prática 4 acentua a importância de se conhecer as necessidades educativas dos(as) alunos(as), de elaborar um cronograma claro para a organização e de distribuição dos materiais e de promover a interação na equipe escolar para garantir um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades pedagógicas sem contratempos.

As estratégias da Gestora 3, descritas a seguir, visam garantir a disponibilização diária de materiais pedagógicos essenciais, como forma de atender aos objetivos educacionais estabelecidos e potencializar o processo de ensino e aprendizagem na escola:

PRÁTICA 4

GARANTIR A DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS DIARIAMENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE SALA DE AULA PELOS(AS) PROFESSORES(AS)

(ESCOLA 2)



1 Acompanhar o planejamento dos(as) professores(as), identificando materiais necessários para desenvolvimento das aulas.

2 Fazer levantamento de materiais, a partir dos planejamentos elaborados pela equipe docente.

3 Implementar e acompanhar o controle de estoque com disponibilidade de materiais necessários para atender os(as) professores(as) em suas aulas.

4 Implementar e acompanhar o controle de estoque com disponibilidade de materiais necessários para atender os(as) professores(as) em suas aulas.

5 Investir em tecnologia educacional, proporcionando acesso a plataformas *on-line* e recursos digitais que possam enriquecer as atividades de sala de aula.

6 Mapear as atividades que necessitam de materiais pedagógicos em sala de aula, alinhadas com os objetivos de ensino.

7 Estabelecer cronograma de uso dos materiais existentes e solicitados, assegurando que os(as) professores(as) tenham acesso antecipado ao que precisam para suas aulas.

8 Ministrando oficinas de utilização dos recursos tecnológicos de maneira a favorecer o uso em sala de aula.

9 Avaliar se as ações de sala de aula estão alinhadas com as metodologias e os recursos pedagógicos elencados nos planejamentos.

O acompanhamento dos planejamentos torna-se, segundo Lück (2009), uma ótima oportunidade para discutir e identificar as reais necessidades de novos materiais, priorizando o gerenciamento de recursos, especialmente os pedagógicos, e fazendo ajustes necessários. Nesta perspectiva, os(as) gestores(as) escolares devem estar atentos(as) aos feedbacks dos(as) professores(as) e alunos(as) para melhorar a qualidade das ações de sala de aula e dos recursos disponíveis e a relação entre esses materiais e a melhora da aprendizagem dos(as) estudantes.

Essa prática resultou em avanços significativos na Escola 2, destacados a seguir:

PRÁTICA 4
**GARANTIR A DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS
PEDAGÓGICOS DIARIAMENTE PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE
SALA DE AULA PELOS(AS) PROFESSORES(AS)**
(ESCOLA 2)



Planejamento das atividades escolares com antecedência.

1

Melhor acompanhamento das atividades pedagógicas dos(as) alunos(as).

2

Maior organização e acompanhamento da execução das atividades planejadas e desenvolvidas em sala de aula.

3

Acompanhamento dos planejamentos dos(as) professores(as), com foco nas estratégias de sala de aula.

4

Maior percepção quanto à aprendizagem dos(as) alunos(as).

5

Melhor orientação pedagógica direcionada aos(as) professores(as), focada em estratégias de ensino e uso de recursos didáticos, conforme as necessidades educativas identificadas.

6

Equipe de professores(as) mais colaborativa entre si, com empenho em socializar os resultados das aprendizagens dos(as) alunos(as).

7

Uma rede de professores(as) que compartilham suas experiências e necessidades para planejar melhor as intervenções pedagógicas.

8

Ambiente mais colaborativo e participativo.

9

A prática mencionada está relacionada diretamente com as quatro dimensões enfatizadas na BNC – Diretor Escolar, que apresentam competências específicas e atribuições para garantir que a disponibilidade de materiais pedagógicos para o desenvolvimento das atividades em sala de aula pelos(as) professores(as):

PRÁTICA 4

GARANTIR A DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS DIARIAMENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE SALA DE AULA PELOS(AS) PROFESSORES(AS)

(ESCOLA 2)



Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Engajar a comunidade (atribuição 2);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 3, 4 e 8);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 2 e 5);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2, 3 e 4).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 2, 4 e 5);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (atribuições 2 e 3);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 4 e 5);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1, 2 e 4).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 4 e 5);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 2 e 3);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 5

PROMOVER E INCENTIVAR A FORMAÇÃO DA EQUIPE DOCENTE QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS EM SALA DE AULA (ESCOLA 2)



A formação contínua da equipe docente é essencial para o desenvolvimento educacional de uma instituição de ensino. Ao identificar as necessidades dos(as) educadores(as) e alunos(as), o(a) gestor(a) escolar pode implementar estratégias mais adequadas, favorecendo um ambiente de aprendizagem dinâmico, criativo e inovador.

Assim, o estímulo à formação contínua demonstra o compromisso com a gestão pedagógica, refletindo na melhoria do ensino oferecido aos(às) alunos(as). Contribuindo com esse entendimento, Cardoso (2007, p. 328) enfatiza que, “para melhorar as condições da aprendizagem dos alunos, é preciso identificar e alimentar o percurso de aprendizagem dos professores”.

É fundamental que esse processo seja colaborativo, centrado nas necessidades individuais e esteja alinhado com as orientações normativas e legais da instituição, garantindo a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Alguns(mas) estudiosos(as) (Lück, (2009); Paro, (2022); Luchesi, (2018); Perez, (2019); Freire, (1992); Weisz, (2003) argumentam sobre a necessidade dessa prática acontecer de forma rotineira, principalmente considerando as relações e as necessidades existentes nas escolas.

A gestão escolar precisa garantir o direito ao tempo de estudo e planejamento docente, conforme previsto na Lei 11.738/2008, que assegura 1/3 da carga horária do(a) professor(a) para atividades fora da sala de aula (Brasil, 2008). Infelizmente, esta ainda é uma realidade distante para muitos. A inclusão de momentos de estudo, planejamento, formação

PRÁTICA 5

PROMOVER E INCENTIVAR A FORMAÇÃO DA EQUIPE DOCENTE QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS EM SALA DE AULA (ESCOLA 2)



e discussões de práticas na rotina escolar tem uma relação direta com o fortalecimento dos processos de aprendizagem dos(as) alunos(as).

A Escola 2 implementou estratégias lideradas pela Gestora 3, citadas a seguir, incluindo a promoção de momentos de estudo e a formação da equipe docente:

Fomentar rodas de conversa sobre os avanços e dificuldades de aprendizagem dos(as) alunos(as).

1

Estabelecer plano de formação dos(as) professores(as), a partir das necessidades da equipe docente da escola.

2

Favorecer momentos na agenda da escola para formação com foco em aprender melhores estratégias de ensino.

3

Estabelecer espaços de diálogos entre equipe docente, com foco em resultados melhores no que diz respeito à aprendizagem dos(as) alunos(as).

4

Realizar levantamento das dificuldades de aprendizagem dos(as) alunos(as).

5

Realizar levantamento de rol de estratégias de ensino e as principais formas de intervenções pedagógicas pelos(as) professores que apresentam resultados melhores na aprendizagem dos(as) alunos(as), para compartilhar em momentos formativos.

6

Estabelecer espaços de discussões e reflexões sobre processos educativos mais exitosos.

7

Mapear as dificuldades encontradas pelos(as) professores(as) durante o processo de ensino.

8

A Gestora 3 salienta que:

“[...] ao priorizar a formação da equipe docente com base em suas necessidades a partir das observadas e identificadas em sala de aula, o diretor escolar fortalece o corpo docente, contribuindo positivamente a experiência de aprendizagem dos estudantes. Isso promove um ambiente educacional mais inclusivo, inovador e colaborativo, engajando todos e fortalecendo um ambiente propício ao conhecimento” (Gestora 3, 2023).

PRÁTICA 5
**PROMOVER E INCENTIVAR A FORMAÇÃO DA
EQUIPE DOCENTE QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES
IDENTIFICADAS EM SALA DE AULA**
(ESCOLA 2)



A seguir, estão descritos os principais resultados alcançados pela Escola 2, visando promover e incentivar momentos de estudo e formação da equipe docente, conforme as necessidades observadas em sala, levando em consideração as estratégias e metodologias de ensino:

Equipe atenta a processos de melhores condições de ensino (mais direcionado e melhor cuidado) e com intervenções mais assertivas à aprendizagem dos(as) alunos(as).

1

Relação de confiança entre equipe gestora e docentes.

2

Estabelecimento de uma ambiência de constante aprendizagem.

3

Relação de parceria entre os(as) professores(as).

4

Espaços para partilha de experiências exitosas.

5

Equipe docente comprometida com a evolução de seu autoconhecimento e de sua aprendizagem profissional.

6

Equipe com foco na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

7

Recursos e metodologias em sala de aula diversificados e com melhores usos e aplicações.

8

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, é relevante mencionar as dimensões, as competências específicas e as atribuições identificadas na Gestora 3, a partir da prática 5:

PRÁTICA 5

PROMOVER E INCENTIVAR A FORMAÇÃO DA EQUIPE DOCENTE QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS EM SALA DE AULA

(ESCOLA 2)



Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 3, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 2, 5 e 6);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 4, 5, 6, 7 e 10);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 3, 4 e 5);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2, 3, 4 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (todas as cinco atribuições);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (todas as quatro atribuições),
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (todas as seis atribuições);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (todas as seis atribuições);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições todas as cinco atribuições).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 4 e 6);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 2 e 3); 3.
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10 e 11);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 3 e 5).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1 e 2);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 6

VISITAR AS FAMÍLIAS DOS(AS) ALUNOS(AS), COM FOCO NO ASPECTO SOCIAL (ESCOLA 3)



Conforme o Gestor 4, durante o período de confinamento devido à pandemia de Covid-19, nos anos de 2020-2021, ficou evidenciado não só a exigência de adequações nas práticas pedagógicas, como também o quanto a falta de interação física e de convívio nas escolas agravou questões emocionais e mentais.

Desta forma, a gestão escolar se tornou fundamental para criar um ambiente educacional que levasse em consideração as necessidades dos(as) alunos(as) e da comunidade, procurando promover contato com as famílias para entender melhor a realidade dos(as) estudantes em seus contextos sociais, emocionais e familiares.

Conforme a BNCC (Brasil, 2018), a interação da escola com o processo social e emocional dos(as) alunos(as) e suas famílias contribui para o sucesso acadêmico e a formação integral dos(as) estudantes, promovendo valores como empatia, respeito e colaboração, essenciais para uma sociedade justa e solidária.

Com essa preocupação, intensificaram-se as visitas às famílias, o que fortaleceu os laços entre a escola, os(as) alunos(as) e suas famílias, ajudando a compreender as necessidades individuais de cada estudante. A seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas pela escola para garantir essas visitas:

Realizar levantamento dos(as) alunos(as) que apresentam comportamento e situações que divergem das situações comuns em sala de aula, tais como: insegurança, timidez, agressividade, não desenvolvimento das atividades, ausências, entre outras.

1

Acompanhar os(as) alunos(as) a partir das situações observadas em sala.

2

PRÁTICA 6

VISITAR AS FAMÍLIAS DOS(AS) ALUNOS(AS), COM FOCO NO ASPECTO SOCIAL (ESCOLA 3)



Conversar com os(as) alunos(as) para melhor conhecê-los, em busca de compreender o que pensam sobre a escola, sentem sobre seus(uas) professores(as) e sonham em fazer, entre outros aspectos.

3

Elaborar ficha de acompanhamento dos(as) alunos(as) da escola, para visitas em domicílio.

4

Realizar levantamento e registro de acompanhamento dos(as) alunos(as), a partir das situações apresentadas.

5

Realizar visitas às residências dos(as) alunos(as).

6

Ao desenvolver visita às famílias dos(as) alunos(as), com um olhar especial para o social, os seguintes resultados foram observados na Escola 3:

Aproximação da escola com a família.

1

Compreensão pela escola do contexto social e familiar em que os(as) alunos(as) estão inseridos(as).

2

Maior confiabilidade na relação da família e escola.

3

Elaboração de estratégias de ensino que respeitem o contexto social e familiar dos(as) alunos(as).

4

Conhecimento com maior profundidade dos(as) alunos(as) e da comunidade local.

5

Melhora da aprendizagem pelos(as) alunos(as), a partir do acolhimento recebido.

6

Acompanhamento mais próximo dos problemas e situações observadas pela escola diante das famílias dos(as) alunos(as).

7

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, as seguintes dimensões, competências específicas e atribuições foram identificadas no Gestor 4, a partir da prática 6:

PRÁTICA 6

VISITAR AS FAMÍLIAS DOS(AS) ALUNOS(AS), COM FOCO NO ASPECTO SOCIAL (ESCOLA 3)



Político- Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Engajar a comunidade (todas as seis atribuições da competência estão alinhadas à prática);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 9);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 2, 3, 4, 5 e 6);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 3 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (atribuições 2 e 3);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2 e 4);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1, 2 e 4).

Administrativo- Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuição 4);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuição 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 4 e 5);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 7

CUIDAR DOS(AS) ALUNOS(AS), OUVINDO O QUE ELES(AS) TÊM A DIZER (ESCOLA 3)



Durante muitos anos, a participação dos(as) alunos(as) e da comunidade escolar foi negligenciada pela escola. Autores como Freire (2021), Libâneo (2004) e Paro (2022) destacam a relevância desse envolvimento para melhorar os processos de aprendizagem dos(as) alunos(as).

Para dialogar com a temática, Panico e Perez (2022, p. 184) entendem que,

[...] a escola pode estabelecer relações ampliadas com os universos cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico apresentados ou negá-los ao longo da trajetória escolar de cada integrante da comunidade. Ao fortalecer-se como polo de acesso e de construção do conhecimento, por meio de exposição de trabalhos das crianças, adolescentes e jovens em espaços públicas e de outras ações de difusão do conhecimento produzido [...].

Essa abordagem fortalece o vínculo entre a escola e os(as) alunos(as), criando um ambiente de confiança e de colaboração que favorece a aprendizagem e o crescimento acadêmico dos(as) estudantes. As estratégias implementadas na Escola 3 para cuidar dos(as) alunos(as) e ouvir suas opiniões estão descritas a seguir:

Estabelecer uma sala do cuidado – espaço onde os(as) alunos(as) são acolhidos em grupo ou de forma individual.

1

Criar círculo de conversa dos sentimentos, dos gostos e do que deixa os(as) alunos(as) tristes.

2

Acompanhar, por meio de portfólios, os(as) alunos com maior índice de infrequência, identificando os motivos para assegurar intervenções imediatas sobre cada situação.

3

PRÁTICA 7

CUIDAR DOS(AS) ALUNOS(AS), OUVINDO O QUE ELES(AS) TÊM A DIZER (ESCOLA 3)



Estabelecer momento para relatos dos(as) alunos(as), fazendo relação da sua vida na escola e em casa, para estabelecer uma rotina de estudo.

4

Visitar as salas de aula diariamente, para saber do dia dos(as) alunos(as) e como estão, garantindo afetividade e aproximação com eles(as).

5

Estabelecer ações e eventos em que os(as) alunos(as) sejam os(as) protagonistas, desde a sua idealização a realização e organização final de todo o processo.

6

Estabelecer ações e eventos que valorizem os aprendizados dos(as) alunos(as), sejam em sala, sejam de forma mais coletiva, tais como seminários, show de talentos, debates com temas escolhidos pelos alunos, feira de artes, culturais, entre outros.

7

Conversar com equipe pedagógica para saber sobre os encaminhamentos dados aos(as) alunos(as) que necessitam de maior atenção.

8

Ao valorizar a voz dos(as) alunos(as), a gestão escolar contribui para a promoção de uma educação mais inclusiva e democrática, em que as diferentes perspectivas e experiências dos(as) estudantes são consideradas e respeitadas. Considerar que os(as) alunos(as) participem ativamente do processo educacional, compartilhando suas ideias, sugestões e preocupações, não só os(as) empodera, mas também os(as) incentiva a se envolverem ativamente com seu próprio aprendizado, tornando-se protagonistas de sua jornada educacional e de sua própria trajetória.

Essa prática de gestão trouxe resultados importantes para a Escola 3, com destaque aos que estão sistematizados a seguir:

Maior compressão e conhecimento dos(as) alunos(as), identificando os problemas e situações observadas.

1

Atendimento personalizado aos(as) alunos(as) que apresentam necessidade de um acompanhamento mais direto.

2

Conhecimento aprofundado sobre a comunidade local e as famílias.

3

Intervenções pedagógicas e administrativas focadas nas situações evidenciadas.

4

PRÁTICA 7

CUIDAR DOS(AS) ALUNOS(AS), OUVINDO O QUE ELES(AS) TÊM A DIZER (ESCOLA 3)



Alunos(as) mais confiantes e seguros diante de seus processos escolares.

5

Maior engajamento e participação dos(as) alunos(as) e suas famílias na escola.

6

Alunos(as) com equilíbrio emocional mais evidente.

7

Relação mais próxima de alunos(as) e demais funcionários(as) da escola.

8

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, as seguintes dimensões, competências específicas e atribuições foram identificadas no Gestor 4, a partir da prática 7:

Político- Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Engajar a comunidade (todas as seis atribuições da competência estão alinhadas com a prática);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 9);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 2, 3, 4, 5 e 6);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 3 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (atribuições 2 e 3);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2 e 4);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1, 2 e 4).

Administrativo- Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuição 4);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuição 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 4 e 5);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 8

ACOMPANHAR SISTEMATICAMENTE O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES E DAS ATIVIDADES DOS(AS) PROFESSORES(AS) (ESCOLA 4)



Acompanhar de forma sistemática o planejamento das ações e das atividades dos(as) professores(as) em sala de aula é tão importante quanto necessário ao processo de gestão democrática e participativa no contexto educacional para o alcance dos objetivos da escola.

Ao promover um ambiente em que o processo decisório é compartilhado e compreendido por todos(as), o(a) gestor(a) escolar contribui para uma gestão mais democrática e inclusiva, que reconhece e valoriza as contribuições de cada membro da comunidade escolar.

Tal princípio, enfatizado por Libâneo (2004), envolve alunos(as), professores(as), pais e demais servidores(as) na tomada de decisões, colaboração e compartilhamento ativo da gestão escolar, promovendo um sentimento de pertencimento coletivo em todos os processos decisórios, desde o planejamento até as responsabilidades.

Dentre as estratégias implementadas na Escola 4 para acompanhar e participar de forma efetiva do planejamento das atividades dos(as) professores(as) em sala de aula, destacam-se:

Planejar a proposta pedagógica da escola, no início do ano letivo, de forma participativa, levantando as necessidades e ações que serão desenvolvidas por cada professor(a) e suas respectivas turmas, já inseridas no calendário letivo.

1

Reunir-se, semanalmente, com a equipe gestora (diretora, coordenadora pedagógica e orientadora educacional), como parte da rotina da escola, para momentos de estudo. Tendo como objetivo ampliar e aperfeiçoar o conhecimento da equipe gestora, bem como planejar e organizar a rotina da semana.

2

PRÁTICA 8

ACOMPANHAR SISTEMATICAMENTE O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES E DAS ATIVIDADES DOS(AS) PROFESSORES(AS)

(ESCOLA 4)



Acompanhar os planos de ação e atividades de cada turma, de forma constante, junto com o(a) professor(a), para verificar se o que acontece em sala condiz com o planejado, contribuindo para a melhoria do trabalho pedagógico.

3

Pensar e elaborar estratégias de ensino, a partir das necessidades de cada turma e alunos(as), considerando as dificuldades observadas pelos(as) professores(as).

4

Compartilhar com os(as) professores(as) e alunos(as) a agenda, rotina e o calendário de ações de cada bimestre.

5

Estar atenta aos resultados bimestralmente, fazendo análise dos dados apresentados e pontos a serem revistos ou potencializados.

6

Expor a evolução de cada turma para a comunidade escolar, em diferentes momentos, chamando atenção para os pontos que ainda necessitem ser trabalhados em sala de aula, além de apresentá-la aos pais e estabelecer metas de melhorias.

7

Estabelecer momentos de conversas com a família, de forma permanente, para compartilhar os avanços dos(as) alunos(as) e como contribuir para alcançar as metas propostas pela escola.

8

A importância desta prática é tão significativa que a Gestora 5 enfatiza alguns dos resultados alcançados pela Escola 4:

Organização geral e por bimestre de procedimentos, metodologia e estratégias a serem usadas durante o ano letivo com visualização dos processos de aprendizagem dos(as) alunos(as).

1

Equipe gestora mais atenta ao processo de sala de aula e busca constante de propostas metodológicas para contribuir com o(a) professor(a).

2

Maior visibilidade sobre as aprendizagens dos(as) alunos(as), identificando dificuldades e melhorias apresentadas por eles(as).

3

Percepção de um trabalho coletivo com responsabilidades distintas e compromisso de todos(as).

4

Relação com a família mais focada nas aprendizagens dos(as) alunos(as).

5

Distribuições de funções com responsabilidades distintas e maior foco para cada membro da equipe.

6

PRÁTICA 8

ACOMPANHAR SISTEMATICAMENTE O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES E DAS ATIVIDADES DOS(AS) PROFESSORES(AS)

(ESCOLA 4)



A família compartilha do planejamento e da rotina da escola, principalmente, a rotina de sala de aula de seus(uas) filhos(as).

7

A família consegue identificar quais as necessidades dos(as) alunos(as) e assim pode contribuir de forma específica com a escola no acompanhamento das atividades escolares em casa.

8

Maior e melhor comunicação da escola com a família e vice-versa, principalmente quanto às atividades desenvolvidas em sala de aula.

9

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, as seguintes dimensões, competências específicas e atribuições foram identificadas na Gestora 5, a partir da prática compartilhada da Escola 4:

Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 3, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 2, 5 e 6);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 4, 5, 6, 7 e 10);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 3, 4 e 5);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2, 3, 4 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (todas as cinco atribuições);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (todas as quatro atribuições);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (todas as seis atribuições);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (todas as seis atribuições);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (todas as cinco atribuições).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 4 e 6);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 2 e 3);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10 e 11);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 3 e 5).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1 e 2);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 9

ACOMPANHAR E MONITORAR A FREQUÊNCIA DIÁRIA DOS(AS) ALUNOS(AS) (ESCOLA 4)



O acompanhamento e o controle da frequência diária dos(as) alunos(as) constituem uma prática importante para garantir que todos(as) estejam presentes e engajados(as) nas atividades escolares, sendo crucial que as famílias e os(as) estudantes entendam a importância da frequência escolar e como ela impacta no desempenho e no aprendizado.

Com esta prática, se ampliam as possibilidades de intervenções pedagógicas que gerem ações significativas para os(as) alunos(as), contribuindo para o seu processo de aprendizagem. Além deste fato, garante, ainda, o exercício do direito da criança que precisa estar na escola, de acordo com o art. 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), da Lei 8.096 (Brasil, 1990).

Quando um(a) aluno(a) apresenta baixa frequência, a escola deve procurar a família para entender o motivo. É essencial que a escola intervenha, caso o(a) aluno(a) tenha baixo desempenho, oferecendo aulas de reforço e atividades extras para ajudá-lo(a) a superar as dificuldades.

Dessa forma, a partir desse acompanhamento, diversas estratégias foram adotadas para melhorar a frequência e o desempenho dos(as) alunos(as) na Escola 4:

Realizar campanhas de conscientização sobre a importância da frequência escolar e incentivo à participação da família e dos(as) alunos(as), por meio de rodas de conversas, *folders* informativos, entre outros meios.

1

Acompanhar as aprendizagens dos(as) alunos(as), por meio de intervenções pedagógicas individualizadas e personalizadas.

2

Inserir os dados das frequências dos(as) alunos(as) diariamente em um quadro próprio.

3

PRÁTICA 9

ACOMPANHAR E MONITORAR A FREQUÊNCIA DIÁRIA DOS(AS) ALUNOS(AS) (ESCOLA 4)



Enfatizar semanalmente a turma com melhor frequência no momento cívico e cultural da escola.

4

Premiar a turma com maior índice de frequência no bimestre com uma atividade diferenciada, como passeio ao parque, dia de cinema e/ou piquenique, como forma de incentivo.

5

Realizar reuniões com os familiares para compreender a questão da infrequência (ausências) dos(as) alunos(as).

6

Realizar visita em domicílio nos casos que não são resolvidos na escola.

7

Encaminhar as situações mais graves aos órgãos competentes para estreitar parcerias, na busca de resolução dos problemas.

8

É importante que a escola esteja sempre atenta à presença e ao desempenho dos estudantes para garantir que todos tenham as condições necessárias para um aprendizado adequado. Vale ressaltar que esta prática está diretamente ligada a todas as competências propostas pela BNC – Diretor Escolar, uma vez que faz referência direta aos resultados dos alunos a partir de sua presença e garantia de aprendizagem, em especial, as dimensões Político-Institucional e Pedagógica, dentre as quatro destacadas.

Existem pesquisas que destacam a opinião de gestores escolares sobre a importância da presença dos alunos na escola para a melhoria de sua aprendizagem. Esses gestores acreditam que a frequência escolar contribui significativamente para o desenvolvimento educacional dos estudantes, permitindo superar desafios tanto individualmente quanto coletivamente. Um exemplo disso é uma pesquisa internacional sobre escolas que enfrentam desafios, a qual evidencia que “[...] a criação de uma política disciplinar para os alunos e a melhoria da frequência escolar são estratégias fundamentais da liderança para a construção de um ambiente de aprendizagem bem estruturado” (Day *et al.*, 2015, p. 20).

Neste sentido, destaca-se o quanto esta prática trouxe resultados positivos para a Escola 4, conforme a seguir:

PRÁTICA 9

ACOMPANHAR E MONITORAR A FREQUÊNCIA DIÁRIA DOS(AS) ALUNOS(AS) (ESCOLA 4)



Melhoria do rendimento dos(as) alunos(as) (melhora da aprendizagem).

1

Uma participação mais efetiva das famílias e alunos(as).

2

Erradicação (extinção) da evasão escolar, desde 2012.

3

Maior segurança para as famílias e alunos(as), observando que a escola está atenta às frequências dos(as) alunos(as).

4

Alunos(as) mais engajados(as) e participativos(as).

5

Maior acompanhamento e monitoramento da aprendizagem dos(as) alunos(as).

6

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, as seguintes dimensões, competências específicas e atribuições foram identificadas no Gestor 5, a partir da prática 9:

Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 3, 4 e 7);
- 4 Responsabilizar-se pela organização da escolar (atribuições 1, 2, 3, 4 e 7);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 5 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e aprendizagem (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 1, 2, 5 e 6);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (todas as cinco atribuições).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5 e 6);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 10

GERENCIAR OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA, PRIORIZANDO AS NECESSIDADES PEDAGÓGICAS E PROMOVENDO TRANSPARÊNCIA NOS GASTOS PARA A COMUNIDADE ESCOLAR (ESCOLA 4)



Esta prática está ligada à Dimensão Administrativo-Financeira, exigindo um plano participativo com contribuições de todos(as) os(as) envolvidos(as) na comunidade escolar, visando garantir aporte para processos educativos efetivos, como parcerias e captação de recursos. Desta forma, o acompanhamento financeiro é vital para avaliar metas, gastos e manter a transparência, fortalecendo a confiança e a relação entre escola e sociedade.

Nesta perspectiva, a seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas na Escola 4, a partir do planejamento e acompanhamento da execução dos recursos financeiros.

1 Identificar as necessidades de compras e aquisição de materiais e serviços com base em três critérios principais: (1) imediatas (curto prazo), demandas que podem ser atendidas prontamente com estoque existente; (2) urgentes (médio prazo), exigem ação rápida para evitar a interrupção das atividades escolares; e (3) essencial (longo prazo), surgem ao longo do ano letivo (como eventos escolares e a manutenção preventiva de equipamentos e instalações).

2 Elaborar o plano de gestão financeira.

3 Preencher a planilha de gastos da escola, com atualização das necessidades de pequeno, médio e longo prazos.

4 Levantar possíveis parceiros(as) para estabelecer contato.

GERENCIAR OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA, PRIORIZANDO AS NECESSIDADES PEDAGÓGICAS E PROMOVENDO TRANSPARÊNCIA NOS GASTOS PARA A COMUNIDADE ESCOLAR
(ESCOLA 4)



Compartilhar o planejamento financeiro de atividades, tendo o plano orçamentário possível de ser executado.

5

Expor em mural a prestação de contas em local acessível, além de apresentar um resumo à comunidade e encaminhá-la aos pais, com atualização constante.

6

Prestação de conta constante em reuniões de pais.

7

Esta prática tem participação direta do Colegiado, contribuindo para mais um processo de gestão democrática, mobilizando e incentivando a participação da comunidade escolar, com o objetivo de contribuir para a melhoria da escola. Os órgãos colegiados nas escolas procuram fortalecer a relação entre diretores e comunidade.

Nesses termos, é papel do(a) gestor(a) escolar estimular a participação, promover novas lideranças e compartilhar responsabilidades para inovar e melhorar a educação.

Nesta linha, Lück (2013, p. 66) afirma:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

Para a Gestora 5, as estratégias desenvolvidas trouxeram os seguintes resultados significativos para a Escola 4:

Recursos mais bem destinados, principalmente com foco nas atividades de sala de aula.

1

Práticas pedagógicas planejadas e executadas.

2

Processos mais visíveis de planejamento e gastos a partir dos recursos disponíveis.

3

PRÁTICA 10

GERENCIAR OS RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA, PRIORIZANDO AS NECESSIDADES PEDAGÓGICAS E PROMOVEDO TRANSPARÊNCIA NOS GASTOS PARA A COMUNIDADE ESCOLAR (ESCOLA 4)



Fortalecimento da parceria entre escola e comunidade.

4

Planejamentos possíveis de serem viabilizados e concluídos.

5

Melhor entendimento das comunidades dos recursos e ações desenvolvidas pela escola.

6

Acompanhamento dos recursos financeiros e investimentos desses, principalmente nos materiais didáticos.

7

Melhoria na comunicação escolar, principalmente no que se refere à informação do planejamento e ao acompanhamento dos gastos financeiros.

8

Maior participação nas decisões da escola.

9

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, as seguintes dimensões, competências específicas e atribuições identificadas na Gestora 5, a partir da prática compartilhada:

Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Engajar a comunidade (atribuição 2);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 1, 3, 4 e 8);
- 4 Responsabilizar-se pela organização escolar (atribuições 2 e 5);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 2, 3 e 4).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 2, 4 e 5);
- 2 Conduzir o planejamento pedagógico (atribuições 2 e 3);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 4 e 5);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (atribuições 1, 2 e 4).

PRÁTICA 10
**GERENCIAR OS RECURSOS FINANCEIROS DA
ESCOLA, PRIORIZANDO AS NECESSIDADES
PEDAGÓGICAS E PROMOVEDO TRANSPARÊNCIA
NOS GASTOS PARA A COMUNIDADE ESCOLAR**
(ESCOLA 4)



Administrativo- Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2, 3, 4 e 5);
- 2 Zelo pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 4, 5 e 10);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (todas as cinco atribuições).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 2 e 3);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 11

GARANTIR O DIA LETIVO DOS(AS) ALUNOS(AS) (ESCOLA 5)



Para a Gestora 6, a garantia dos dias letivos dos (das) alunos(as),

“[...] antes de ser um direito constitucional, é uma questão de respeito a rotina e a organização da comunidade escolar, em especial da família. Logo, estreitar a parceria entre escola e família cria uma relação de confiança entre todos, se consistindo em uma das mais importantes práticas de gestão escolar, no meu entendimento” (Gestora 6, 2023).

Este é um dos aspectos bem importantes da gestão escolar, pois assegura que os(as) estudantes recebam a atenção adequada e completa para o seu desenvolvimento acadêmico. Para tal, é fundamental que a escola tenha um calendário bem estruturado e organizado, cumprindo a carga horária mínima exigida dentro das condições legais.

Além disso, é importante que haja um controle da frequência dos(as) alunos(as), para identificar e intervir rapidamente em casos de ausências frequentes ou evasão escolar, contribuindo, assim, com o processo de aprendizagem dos(as) alunos(as).

Quando mencionamos estar na escola, estamos abordando um aspecto fundamental tanto para a instituição quanto para a gestão da sala de aula e do tempo didático. Referimo-nos à organização das atividades educacionais no ambiente escolar e à importância da presença do(a) aluno como fatores determinantes para a aprendizagem.

Seguindo esse entendimento, Panico e Perez (2022, p. 152) explicam que:

[...] o calendário letivo, a organização dos horários de aula, as rotinas das atividades escolares, a estruturação de momentos adicionais de aprendizagem, a definição de rotinas profissionais e a regularidade de ações formativas na escola são práticas institucionais, características dessa dimensão, que se encontram sob sua responsabilidade, diretora/ diretor, e a de sua equipe. Se vocês naturalizam faltas constantes dos

PRÁTICA 11

GARANTIR O DIA LETIVO DOS(AS) ALUNOS(AS)

(ESCOLA 5)



professores, parecem desatentos ao início do horário das aulas, à dispensa dos estudantes antes do término da jornada diária [...], entre outras ações cotidianas, saiba que isso pode explicitar omissões e evidenciar um déficit de clareza quanto ao compromisso com uma gestão qualificada do tempo em favor da aprendizagem dos estudantes.

Para garantir a execução da prática 11, a Gestora 6 organiza sua rotina e distribui as ações planejadas ao longo do horário de trabalho, de modo a tornar as tarefas possíveis de serem executadas e permitir o acompanhamento e monitoramento de todas as atividades. A seguir, a Gestora 6 compartilha algumas das estratégias que auxilia na implementação da prática 11 na escola:

Planejar, organizar e dar visibilidade ao calendário escolar, com participação da comunidade escolar, deixando todos(as) informados(as).

1

Comunicar à comunidade de forma objetiva e clara sobre ações, eventos e atividades da escola.

2

Receber os(as) alunos(as) diariamente na entrada da escola, estando atento ao quantitativo de alunos(as) ausentes.

3

Orientar os(as) professores(as) na elaboração de atividades para compor o banco de exercícios, com o intuito de a equipe gestora lançar mão quando necessário.

4

Promover o engajamento dos(as) servidores(as) no dia a dia da escola.

5

Promover um olhar atencioso de todos da equipe da escola na garantia do cumprimento dos dias letivos.

6

Acolher os(as) alunos(as) na escola, consciente de que sua vinda à escola reflete no aprendizado.

7

Sensibilizar a equipe para garantir a implementação do calendário escolar letivo.

8

Essa prática também abrange a organização de atividades de sala de aulas e ações e eventos pedagógicos, incentivando, assim, a participação e o interesse dos(as) estudantes. O planejamento das aulas deve ser

PRÁTICA 11
GARANTIR O DIA LETIVO
DOS(AS) ALUNOS(AS)
(ESCOLA 5)



minucioso, com objetivos bem definidos e métodos de ensino variados, para manter os alunos envolvidos e motivados. A Gestora enfatiza, afirmando que

“[...] é crucial oferecer suporte aos professores para que possam preparar um conjunto de atividades extras para cobrir possíveis ausências ao longo do ano letivo. Dessa forma, a escola estará apta a gerenciar as atividades dos alunos com a ajuda de outros colaboradores da equipe e/ou espaços pedagógicos disponíveis na Escola” (Gestora 6, 2023).

Ainda para a Gestora 6,

“[...] garantir o cumprimento do calendário escolar é vital para o sucesso educacional e o crescimento integral dos estudantes. Uma gestão escolar eficaz, com planejamento detalhado, controle de presença e apoio aos professores, é essencial para garantir que os alunos atinjam todo o seu potencial” (Gestora 6, 2023).

Essa prática trouxe resultados importantes para a Escola 5, com destaque aos que estão sistematizados a seguir:

A família conhece a rotina da escola, principalmente a de sala de aula.

1

Maior aprendizado dos(as) alunos(as).

2

Confiança da família de que seus(uas) filhos(as) terão suas aulas, independente das adversidades ocorridas.

3

A família estabelece uma relação de confiança com a escola, justificando as possíveis ausências dos alunos.

4

Agenda da escola sólida e compartilhada com a família, de forma antecipada.

5

Comunicado frequente sobre as atividades escolares dos(as) alunos(as).

6

Equipe compreendendo a necessidade de os(as) alunos(as) estarem na escola.

7

Maior participação dos(as) alunos(as) na escola.

8

Diminuição na infrequência dos(as) alunos(as).

9

PRÁTICA 11

GARANTIR O DIA LETIVO DOS(AS) ALUNOS(AS)

(ESCOLA 5)



A seguir encontram-se as dimensões, competências específicas e atribuições identificadas na Gestora 6, a partir da prática compartilhada, conforme a BNC - Diretor Escolar:

Político-Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 3, 4 e 7);
- 4 Responsabilizar-se pela organização da escolar (atribuições 1, 2, 3, 4 e 7);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 5 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e aprendizagem (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 1, 2, 5 e 6);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (todas as cinco atribuições).

Administrativo-Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5 e 6);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 12

TER A INCLUSÃO COMO UM PRINCÍPIO INSTITUCIONAL (ESCOLA 5)



“Criar um ambiente escolar acolhedor e inclusivo é uma prática fundamental”, afirma a Gestora 6. Isso pode ser feito por meio de atividades que promovam a integração e o respeito entre os(as) estudantes, bem como por meio do incentivo ao respeito à diversidade pela inclusão escolar.

Desde 1988, a Constituição Federal do Brasil estabeleceu o compromisso do Governo em oferecer educação para todos(as) os(as) cidadãos(ãs), conforme detalhado no capítulo III, artigo 208. Isso resultou na criação de leis específicas para inclusão, como as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica e na adaptação de espaços para atender às necessidades de inclusão. Essas medidas garantem que alunos(as) com deficiência tenham o direito de frequentar a escola, um ambiente social crucial para o desenvolvimento humano.

A inclusão como princípio institucional na gestão escolar é essencial para garantir oportunidades iguais de aprendizado e desenvolvimento, de acordo com as necessidades individuais de cada aluno(a). Isso envolve a criação de um ambiente escolar acolhedor, em que a diversidade seja valorizada e respeitada. Na gestão escolar inclusiva, é fundamental promover a equidade, fornecendo suporte, recursos e currículos adaptados para atender às necessidades específicas de cada estudante. Uma linha de pensamento semelhante é defendida por Panico e Perez (2022, p. 60), ao apontarem que:

Essas são algumas questões que apontam para uma gestão escolar inclusiva, que reconhece nas necessidades educacionais dos estudantes com deficiência oportunidades de aprendizado e inclusão de todos. Nesse sentido, existem diversas ações que diretoras/ diretores podem desenvolver no cotidiano para combater o capacitismo e quebrar o paradigma sobre o que é ser humano, livrando-nos da noção tóxica de

PRÁTICA 12

TER A INCLUSÃO COMO UM PRINCÍPIO INSTITUCIONAL

(ESCOLA 5)



normalidade. Ouvir pessoas com deficiência da comunidade sobre sua experiência escolar pode ser muito positivo para construir um plano de acompanhamento das aprendizagens dos estudantes desse grupo que contribua para garantir seu aprendizado e desenvolvimento.

A inclusão na gestão escolar vai além da presença física dos(as) alunos(as) na escola. Envolve a promoção de práticas pedagógicas inclusivas que considerem as diferenças individuais dos(as) alunos(as), com medidas de apoio, adaptações curriculares e formação de professores(as) para lidar com a diversidade em sala de aula. O objetivo é garantir educação de qualidade para todos(as), criando um ambiente acolhedor e respeitoso que atenda às necessidades individuais.

A Escola 5 implementou as seguintes estratégias, procurando promover a inclusão como princípio institucional:

Elaborar e divulgar cartazes informativos, dentro da escola, sobre os diferentes tipos de inclusão escolar.

1

Construir murais educativos sobre datas alusivas aos diferentes tipos de deficiência e formas de lidar com cada uma delas.

2

Criar campanhas educativas sobre os diferentes tipos de deficiências.

3

Fomentar rodas de conversa com os(as) alunos(s) sobre expectativas de si em relação aos(às) outros(as), aceitação, tolerância, necessidades individuais e coletivas, junto à orientação educacional.

4

Elencar alunos(as) ajudantes dos(as) professores(as), visando defender a diversidade na turma.

5

Mapear os(as) alunos(as) com necessidades educativas especiais e descrever as principais recomendações (orientações) pedagógicas para os(as) professores(as), cuidadores(as) e acompanhantes dos(as) alunos(as) com deficiências.

6

Capacitar todos(as) que compõem a comunidade escolar, principalmente professores(as) que estão diretamente ligados(as) às metodologias de sala de aula.

7

Elaborar guia de orientação contendo posturas adequadas aos(às) cuidadores(as) e acompanhantes dos(as) alunos(as) com deficiência, considerando que é comum a rotatividade destes(as) profissionais nas escolas.

8

PRÁTICA 12 TER A INCLUSÃO COMO UM PRINCÍPIO INSTITUCIONAL (ESCOLA 5)



A inclusão deve ser uma prática coletiva, em que a diferença seja valorizada constantemente dentro da escola, como evidenciado pelos resultados positivos alcançados na Escola 5:

Alunos(as) com mais facilidade para lidar com a diferença, com maior aceitação, tolerância e diversidade.

1

Estabelecimento de um ambiente de aceitação e harmonioso, a partir das diferenças e dificuldades de todos(as) e de cada um(a).

2

Compreensão de que o espaço escolar é um lugar de aceitação, tolerância e, principalmente, de diversidade.

3

Estabelecimento de posturas adequadas a partir do contexto coletivo.

4

Maior e melhor relação entre os(as) alunos(as) de diferentes turmas e anos.

5

Momento do recreio mais respeitoso e harmonioso.

6

Estabelecimento de um espaço de convivência e respeito mútuo.

7

A seguir, encontram-se as dimensões, competências específicas e atribuições identificadas na Gestora 6, a partir da prática compartilhada, conforme a BNC - Diretor Escolar:

Político- Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 3, 4 e 7);
- 4 Responsabilizar-se pela organização da escolar (atribuições 1, 2, 3, 4 e 7);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 5 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e aprendizagem (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 1, 2, 5 e 6);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (todas as cinco atribuições).

PRÁTICA 12
TER A INCLUSÃO COMO
UM PRINCÍPIO INSTITUCIONAL
(ESCOLA 5)



Administrativo- Financeira



- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5 e 6);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 2 e 3).

Pessoal e Relacional



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).

PRÁTICA 13

PROMOVER DIÁLOGO, DISCUSSÕES E CONVERSA SOBRE TEMAS SENSÍVEIS, COMO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, ABUSO E EXPLORAÇÃO DE CRIANÇA E ADOLESCENTE, USO DE DROGAS, VIOLÊNCIA, BULLYING, ENTRE OUTROS (ESCOLA 5)



A escola precisa ser considerada como um espaço seguro para o estabelecimento de discussões e de diálogos sobre os diferentes contextos sociais em que está inserida. Neste sentido, promover conversas e discussões sobre temas sensíveis, tais como violência doméstica, abuso infantil, uso de drogas e *bullying*, ajuda a construir relações respeitadas baseadas em empatia, solidariedade e inclusão.

A abordagem adequada desses assuntos pela gestão escolar tende a criar esse ambiente seguro e acolhedor para os(as) estudantes, contribuindo para o aprendizado e desenvolvimento saudável de todos(as).

Sendo assim, destacamos as principais estratégias implementadas na Escola 5 para dialogar sobre temas sensíveis:

Favorecer um ambiente seguro e acolhedor a todos(as).

1

Estabelecer escuta ativa e sensível aos problemas elencados pela comunidade escolar e principalmente pelos(as) alunos(as), sem julgamento.

2

Demonstrar empatia e sentimentos positivos aos(às) outros(as) que estão ou frequentam a escola.

3

Oferecer apoio e encorajamento para que os(as) alunos(as) possam expressar suas preocupações e, principalmente, buscar por ajuda.

4

**PROMOVER DIÁLOGO, DISCUSSÕES E CONVERSA
SOBRE TEMAS SENSÍVEIS, COMO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA,
ABUSO E EXPLORAÇÃO DE CRIANÇA E ADOLESCENTE,
USO DE DROGAS, VIOLÊNCIA, BULLYING, ENTRE OUTROS
(ESCOLA 5)**



Fomentar a formação da equipe da escola sobre os temas que foram evidenciados pela comunidade escolar, favorecendo um ambiente de informações entre todos(as) e de fontes confiáveis.

5

Planejar ações a partir da proposta pedagógica da escola, com foco nos temas contemporâneos transversais³, de forma interdisciplinar e transdisciplinar.

6

Realizar uma pesquisa na comunidade escolar para identificar os temas de interesse para discussões ao longo do ano letivo, levando em conta os desafios de se tratar com assuntos delicados.

7

Mapear situações e problemas enfrentados pela comunidade escolar, principalmente pelas famílias e alunos(as) dentro da escola.

8

Levantar os possíveis parceiros e/ou profissionais para campanhas e rodas de conversas com a comunidade escolar.

9

A prática observada inclui ações como implementação de programas de prevenção, capacitação de profissionais em questões empáticas, criação de canais de apoio para alunos(as) e parcerias com especialistas. Essa prática trouxe vários resultados importantes para a Escola 5, com destaque aos que estão sistematizados a seguir:

Comunidade escolar mais esclarecida sobre temas contemporâneos transversais e sensíveis no contexto familiar, social e escolar.

1

Estabelecimento de um ambiente mais acolhedor e com abertura para ouvir relatos dos(as) alunos(as), a partir de campanhas e rodas de conversas sobre os temas abordados.

2

Espaço escolar mais propício para sensibilizar a comunidade sobre temas delicados, estimulando a reflexão e promovendo a conscientização sobre a importância de prevenir e lidar com a diversidade.

3

³ Os Temas Contemporâneos Transversais abordados na BNCC são Ciência e Tecnologia, Direitos da Criança e do Adolescente; Diversidade Cultural, Educação Alimentar e Nutricional, Educação Ambiental; Educação para valorização do multiculturalismo nas matrizes históricas e culturais Brasileiras; Educação em Direitos Humanos; Educação Financeira; Educação Fiscal; Educação para o Consumo; Educação para o Trânsito; Processo de envelhecimento, respeito e valorização do Idoso; Saúde; Trabalho e Vida Familiar e Social (Brasil, 2018).

**PROMOVER DIÁLOGO, DISCUSSÕES E CONVERSA
SOBRE TEMAS SENSÍVEIS, COMO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA,
ABUSO E EXPLORAÇÃO DE CRIANÇA E ADOLESCENTE,
USO DE DROGAS, VIOLÊNCIA, BULLYING, ENTRE OUTROS
(ESCOLA 5)**



Melhor compressão dos problemas enfrentados pela comunidade escolar.

4

Maior conhecimento sobre a comunidade local.

5

Detectar precocemente problemas, o que permite tomar medidas preventivas e realizar intervenções apropriadas para assegurar a proteção e promover o bem-estar dos(as) alunos(as).

6

Fortalecimento de vínculos entre os membros da comunidade escolar, criando um ambiente de confiança e apoio mútuo para lidar com situações difíceis.

7

Promoção da cultura de respeito e solidariedade.

8

Cultura escolar respaldada no respeito, na empatia e na solidariedade, fomentando valores positivos e promovendo um ambiente saudável e seguro para toda a comunidade escolar.

9

A seguir, encontram-se as dimensões, competências específicas e atribuições identificadas na Gestora 6, a partir da prática compartilhada, conforme a BNC - Diretor Escolar:

Político- Institucional



- 1 Liderar a gestão da escola (atribuições 1, 2, 4 e 5);
- 2 Engajar a comunidade (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 3 Implementar e coordenar a gestão democrática na escola (atribuições 3, 4 e 7);
- 4 Responsabilizar-se pela organização da escolar (atribuições 1, 2, 3, 4 e 7);
- 5 Desenvolver visão sistêmica e estratégica (atribuições 1, 2, 5 e 6).

Pedagógica



- 1 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 2 Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem (atribuições 2, 3 e 4);
- 3 Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem (atribuições 1, 2, 3 e 4);
- 4 Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação (atribuições 1, 2, 5 e 6);
- 5 Promover clima propício ao desenvolvimento educacional (todas as cinco atribuições).

**PROMOVER DIÁLOGO, DISCUSSÕES E CONVERSA
SOBRE TEMAS SENSÍVEIS, COMO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA,
ABUSO E EXPLORAÇÃO DE CRIANÇA E ADOLESCENTE,
USO DE DROGAS, VIOLÊNCIA, BULLYING, ENTRE OUTROS
(ESCOLA 5)**



**Administrativo-
Financeira**

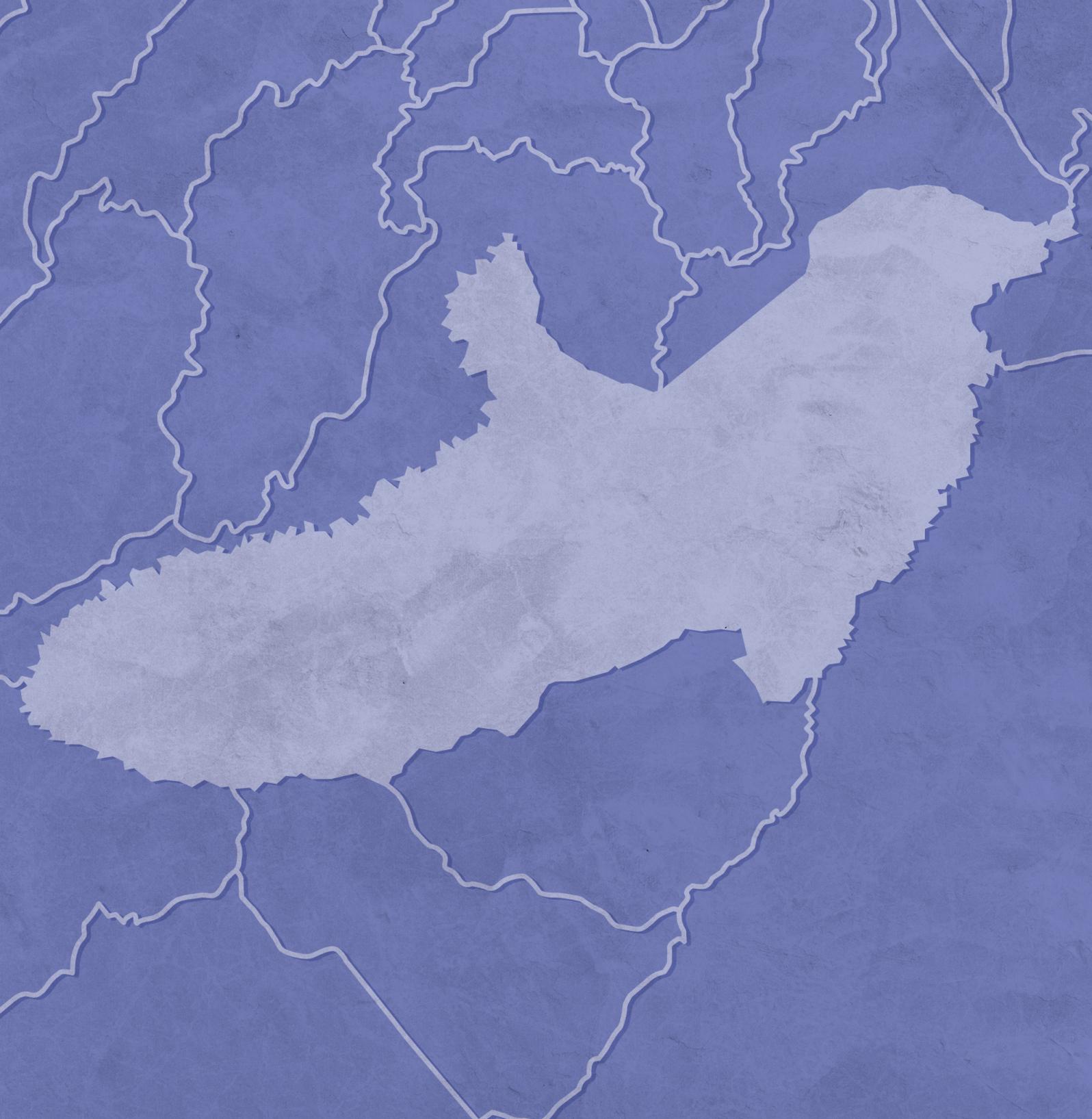


- 1 Coordenar as atividades administrativas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos (atribuições 1, 3 e 4);
- 3 Coordenar as equipes de trabalho (atribuições 1, 2, 3, 5 e 6);
- 4 Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola (atribuições 1, 2 e 3).

**Pessoal e
Relacional**



- 1 Cuidar e apoiar as pessoas (atribuições 1, 2 e 3);
- 2 Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (atribuições 3 e 4);
- 3 Saber comunicar-se e lidar com conflitos (atribuições 1 e 2).



INSPIRE-SE

A partir das práticas dos(as) gestores(as) escolares, emergiram atribuições diárias que se destacam por sua relevância para o funcionamento e o sucesso das instituições educativas. Essas atribuições, além de refletirem o compromisso deles(as) com a melhoria contínua do processo educacional, também evidenciam a complexidade e a diversidade das responsabilidades assumidas por esses(as) profissionais no ambiente escolar.

Dentro desse contexto, existem 12 posturas e atitudes comuns que todos(as) podem adotar como fonte de inspiração:

Valorização da formação contínua da equipe, enfatizando a importância da formação e do desenvolvimento contínuo, em especial da equipe gestora e docente. A promoção de momentos de estudo e reuniões regulares evidencia um compromisso com o aperfeiçoamento profissional constante.



Liderança ativa e efetiva, coordenando a equipe e participando das diferentes ações da escola como parte de suas atribuições, tanto administrativas, de forma geral, quanto e, principalmente, pedagógicas.



Foco na melhoria do aprendizado dos(as) alunos(as), com atuação direta ao progresso e à melhoria contínua de sua aprendizagem, garantindo que todas as ações administrativas e pedagógicas contribuam para esse objetivo.



Engajamento das famílias no processo educativo. A gestão escolar deve trabalhar para fortalecer a parceria com as famílias, promovendo uma relação respeitosa e recíproca que favoreça o desenvolvimento socioemocional e cognitivo dos(as) alunos(as).



Planejamento conjunto e avaliação contínua, com presença ativa nos momentos de formação, de forma colaborativa com a coordenação pedagógica, sendo essencial diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos(as) alunos(as), planejar ações e monitorar os resultados, visando sempre a evolução dos(as) alunos(as).



Gestão compartilhada dos recursos financeiros, cuidado e priorização dos investimentos em ações pedagógicas e iniciativas educacionais que contribuem para o aprender dos(as) alunos(as), por meio de um planejamento coletivo.



Acompanhamento na rotina da escola e ao calendário escolar, mantendo monitoramento rigoroso sobre a frequência dos alunos, garantindo a regularidade da participação nas atividades escolares.



Promoção de uma comunidade escolar colaborativa e participativa, estabelecendo relações de parceria entre todos os membros da comunidade escolar, criando um ambiente de suporte mútuo que beneficie o processo de ensino.



Compromisso com a diversidade e a inclusão, reconhecendo e abordando questões de diversidade, inclusão e conflitos dentro do ambiente, criando um espaço acolhedor e respeitador para todos.



Criação de um ambiente de acolhimento e de aprendizagem, que favoreça o bem-estar e a produtividade da equipe, bem como o aprendizado dos(as) alunos(as), promovendo uma atmosfera de suporte e respeito.



Garantia de uma postura democrática e inovadora, adotando uma abordagem de parceria, acessível e aberta às sugestões de melhoramento para envolver e engajar efetivamente toda a comunidade escolar e alcançar melhores resultados educacionais a partir de metas compartilhadas.

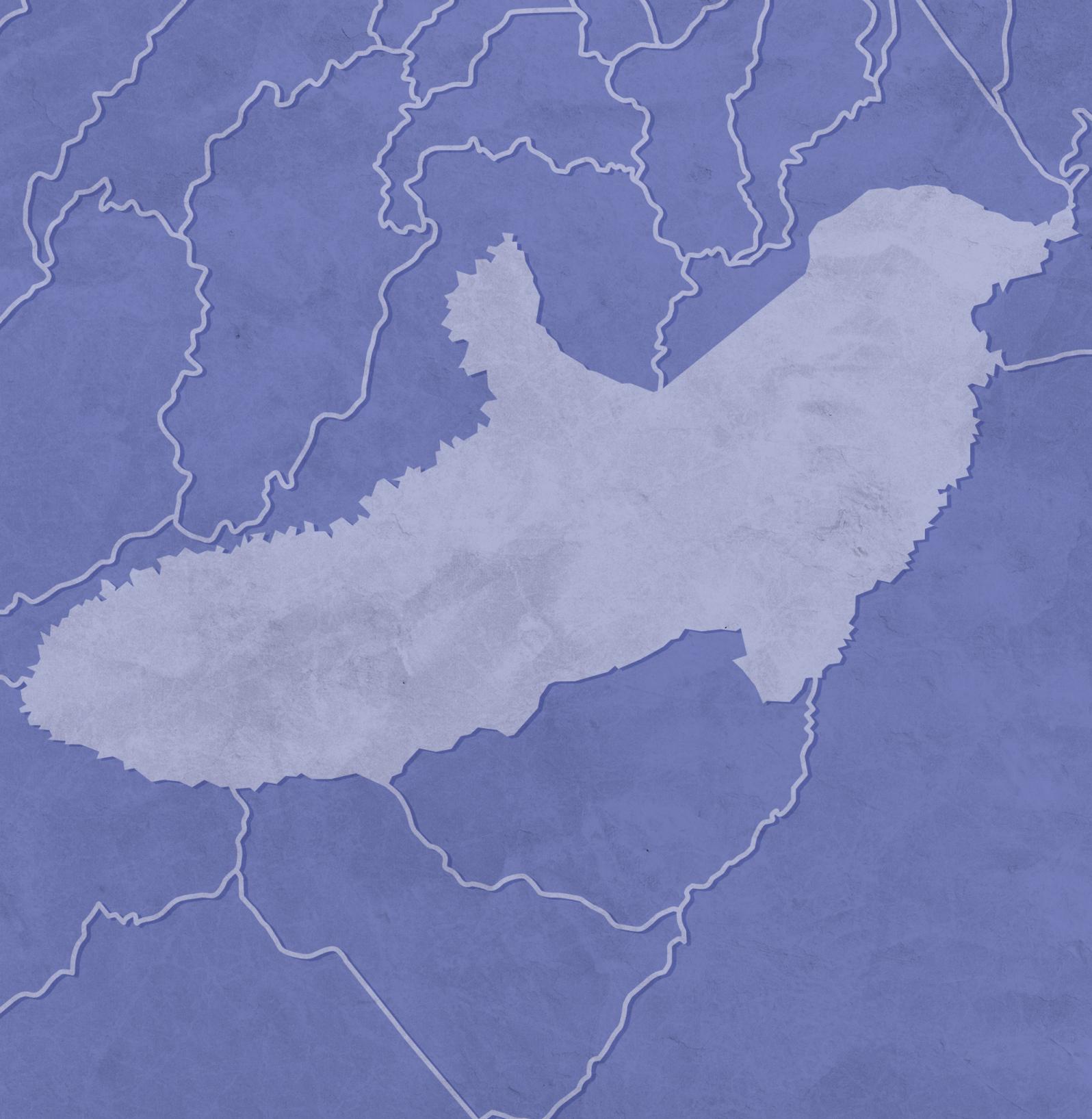


Zelo pelo patrimônio e espaços físicos da escola, garantindo a manutenção e a adequação dos espaços físicos, proporcionando um ambiente seguro e convidativo que estimule a aprendizagem e o desenvolvimento dos(as) alunos(as).



Em síntese, as práticas e atribuições dos(as) diretores(as) escolares revelam um compromisso e gestão efetiva das escolas. Ao adotar e promover atitudes voltadas para a formação contínua, liderança ativa, engajamento das famílias, planejamento colaborativo e gestão democrática, esses(as) profissionais não apenas garantem um ambiente propício ao aprendizado, mas também inspiram toda a comunidade escolar a participar ativamente do processo educativo. A valorização da diversidade, a criação de um ambiente acolhedor e a atenção ao patrimônio escolar são fundamentais para o desenvolvimento integral dos(as) alunos(as), refletindo a importância de uma gestão escolar comprometida e inovadora.

Chegamos ao fim com o desejo de termos inspirado mudanças positivas na educação brasileira, especialmente em regiões com desafios socioeconômicos e educacionais semelhantes aos de Paragominas/PA. Convidamos gestores(as) escolares, educadores(as), pais e a comunidade a se engajarem com o conteúdo deste catálogo, refletindo sobre suas implicações e explorando maneiras de adaptar e implementar as boas práticas de gestão escolar identificadas para suas realidades específicas.



REFERÊNCIAS

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 16, e83899, p. 1-21, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer nº 04**, de 11 de maio de 2021. Brasília: CNE, 2021b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2023**. Brasília: INEP, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 16 maio 2023.

BRASIL. **Lei 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm. Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 05 mar. 2021.

BRASIL. **Lei 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14113.htm. Acesso em: 16 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum das Competências do Diretor Escolar para a gestão de qualidade da educação** (BNC - Diretor Escolar). Brasília: MEC, 2021a. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Proposta para a Base Nacional da Formação de Professores da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

BRITO, R. O. **Gestão e comunidade escolar**: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber Livro, 2013.

CARDOSO, B. **Ensinar**: tarefa para profissionais. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

DAY, C. *et al.* **Sete mensagens importantes sobre liderança em escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Firjan, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática Educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2012.

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

LÜCK, H. **Pedagogia interdisciplinar**: fundamentos teórico-metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUCKESI, C. C. **Avaliação em Educação**: questões epistemológicas e práticas. São Paulo: Cortez, 2018.

PANICO, R.; PEREZ, T. **Direção para os novos espaços e tempos da escola**: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade organização. São Paulo: Santillana Educação, 2022.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2022.

PEREZ, T. **Diálogo escola-família**: parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescente e jovens. São Paulo: Fundação Santillana; Editora Moderna, 2019.

SEBASTIAN, J; ALLENSWORTH, E. Linking principal leadership to organizational growth and student achievement: a moderation mediation analysis. **Teachers College Record**, New York, v. 121, n. 9, p. 1-32, 2019.

THAPA, A. et al. A review of school climate research. **Review of educational research**, Washington, v. 83, n. 3, p. 357-385, 2013.

WEINSTEIN, J.; SIMIELLI, L. **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília: UNESCO, 2022. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/eventos/detalhe/lideranca-escolar-diretores-como-fatores-chave-para-a-transformacao-da-educacao-no-brasil,45ecd3d0-9891-405c-ab50-28e44041cbb8>. Acesso: em 20 dez. 2022.

WEISZ, T. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2003.

Joelma do Socorro de Oliveira Souza



Mestranda do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão da UFPA. Possui graduação em Pedagogia, com ênfase em Administração Escolar pela UEPA, especialista em Gestão e Responsabilidade Social (UVA), Ensino Remoto, Ensino a Distância e Metodologias Ativas (Metropolitanas), Currículo e Didática (Metropolitana). Atualmente, atuo como gestora escolar na Rede Municipal de Paragominas/PA.

Ao longo de quase três décadas, dediquei minha vida à gestão escolar, abrangendo experiências tanto em escolas de Educação Básica quanto na Secretaria Municipal de Educação, com iniciativas pedagógicas, administrativas e técnicas.

Acredito que a escola deve ser um espaço coletivo e democrático, fortalecido pela relação direta com a comunidade escolar. Um espaço de inclusão, diálogo e de construção conjunta do conhecimento, que promova um ambiente colaborativo e participativo, possibilitando a criação de uma base sólida para o desenvolvimento integral dos(as) alunos(as).

Marianne Kogut Eliasquevici



Professora do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior e da Faculdade de Computação, ambos da UFPA, sou apaixonada pela docência desde criança, quando brincava de escola com as amigas.

Ao longo de três décadas, atuei na UFPA, orientando diversos trabalhos em distintas áreas do conhecimento, muitos dos quais, tendo, como pano de fundo, o impacto das tecnologias na sociedade, em especial, na educação. Com a entrada no Mestrado, o leque de estudos se ampliou para pensar e auxiliar alunos(as) na concepção de soluções educacionais para diversos contextos do Ensino Superior.

Acredito que a educação deva privilegiar espaços de acolhimento, de troca de experiências e vivências e de partilha de saberes. Todos(as) devem ter voz.

