



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

# **BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS/PA, COM BASE NAS COMPETÊNCIAS DO(A) GESTOR(A)**

**JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA**  
ORIENTADORA: MARIANNE KOGUT ELIASQUEVICI

BELÉM - 2024

JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS-PA,  
COM BASE NAS COMPETÊNCIAS DO(A) GESTOR(A)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES) do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>) da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ensino.

Linha de Pesquisa: Criatividade e Inovação em Processos e Produtos Educacionais (CIPPE).

Orientadora: Profa. Dra. Marianne Kogut Eliasquevici

BELÉM  
2024

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

---

S729b Souza, Joelma do Socorro de Oliveira, 1973-  
Boas práticas de gestão escolar no município de Paragominas-PA, com base nas competências do(a) gestor(a) / Joelma do Socorro de Oliveira Souza. – 2024.  
175 f. + 1 e-book (76 f. : il.)

Orientadora: Marianne Kogut Eliasquevici

Dissertação (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.

Acompanhado do e-book: “Catálogo de boas práticas de gestão escolar no município de Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)”.

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

JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS-PA,  
COM BASE NAS COMPETÊNCIAS DO(A) GESTOR(A)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES) do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>) da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ensino.

Linha de Pesquisa: Criatividade e Inovação em Processos e Produtos Educacionais (CIPPE).

Apresentado em: 17 de junho de 2024.

Resultado: (X) Aprovado ( ) Não aprovado

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **MARIANNE KOGUT ELIASQUEVICI**  
Data: 09/07/2024 09:42:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Orientadora: Profa. Dra. Marianne Kogut Eliasquevici  
PPGCIMES – Universidade Federal do Pará (UFPA)

Documento assinado digitalmente  
 **RONALDO DE OLIVEIRA RODRIGUES**  
Data: 09/07/2024 10:42:30-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador Interno: Prof. Dr. Ronaldo de Oliveira Rodrigues  
PPGCIMES – Universidade Federal do Pará (UFPA)

Documento assinado digitalmente  
 **JOSE ROBERTO ALVES DA SILVA**  
Data: 09/07/2024 10:00:49-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador Externo: Prof. Dr. José Roberto Alves da Silva  
PPGELL – Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Este estudo é dedicado com especial carinho aos profissionais da educação e estudantes do Município de Paragominas/PA. Agradecemos aos gestores escolares por sua dedicação em inspirar as comunidades escolares por meio de suas práticas. Aos alunos, nossa admiração por serem símbolos de resistências e motivação diária que me impulsionaram na realização de um sonho de mudança social por meio da educação.

## AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão a Deus e ao Universo por terem me conduzido à aprovação no mestrado, por me fortalecerem a superar os desafios enfrentados ao longo desta jornada, além de abençoarem a conclusão deste ciclo.

Um agradecimento especial à minha família, em particular aos meus pais, João Teixeira e Joana Maria, pela minha existência, amor e carinho. Destaco também meus cinco irmãos, Jeane, Joseane, João Osvaldo, Jorge Luiz e Júnior, por serem meus incentivadores.

Ao meu marido, Dário Luiz Marques da Costa, por sua compreensão, tolerância e suporte incondicional. Aos meus queridos e amados filhos: Juliana, Danilo e Julia, por representam o alicerce de minha fé, educação, amor e persistência. Sou grata por compartilharem comigo cada etapa desse processo, incentivando-me a seguir em busca dos meus sonhos.

Estendo meus agradecimentos aos meus avôs, Osvaldo, Raimunda, Luiz e Luísa, por se fazerem tão presentes em minha vida (*in memoriam*), que tanto me ensinaram valores, em especial os educacionais.

Aos amigos, pela compreensão sempre e o distanciamento para poder manter o foco nos estudos e pesquisa.

Aos servidores das escolas das quais trabalhei como gestora e, em especial, à E.M.E.F. Presidente Castelo Branco, sobretudo à comunidade escolar. Em atenção aos alunos, pelos desafios constantes ao longo dos dez anos que estive à frente da escola, pelo impulsionamento e incentivo, os quais foram cruciais para minha entrada no mestrado.

Minha gratidão, também, à minha orientadora, Profa. Dra. Marianne Kogut Eliasquevici, pela orientação, incentivo, paciência e dedicação, que jamais duvidou de minha capacidade. Sem esquecer da minha primeira orientadora, Profa. Dra. Maria Ataíde Malcher, que me conduziu neste processo até a qualificação deste estudo.

Agradeço aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. José Roberto Alves da Silva e Prof. Dr. Ronaldo de Oliveira Rodrigues, pela participação e contribuição valiosa à minha dissertação.

Ao PPGCIMES, pelo conhecimento adquirido a partir das disciplinas ofertadas e excelente equipe de professores, os quais contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

Aos Gestores Escolares de Paragominas/PA, em atenção aos seis participantes desta pesquisa, assim como os demais que participaram das fases anteriores deste estudo, pelo apoio à pesquisa.

À Equipe da Secretaria Municipal de Educação e Prefeitura Municipal de Paragominas, pela parceria e reconhecimento destes anos todos enquanto servidora pública municipal.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa conquista, meu sincero obrigada.

Muito Obrigada!

*Estamos num momento de pensar grande, de nos arriscarmos a sonhar e planejar práticas que fazem bem aos estudantes e a nós, profissionais da Educação. E fazer bem significa gerar condições para o trabalho com um convívio estimulante para alcançar o que almejamos.*

*Tereza Perez (2019).*

## RESUMO

Gestores escolares são responsáveis pela concepção e execução de práticas que permitem melhorar os resultados acadêmicos dos alunos. Considerando o papel desempenhado por esses líderes, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou a proposta, ainda a ser homologada, como Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC - Diretor Escolar). Neste contexto e partindo de inquietações e motivações da autora, o estudo partiu da questão-foco: Como identificar e mapear boas práticas de gestores escolares desenvolvidas em escolas municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental do município de Paragominas, Pará, que favoreçam a aprendizagem dos alunos, tendo em consideração as competências e habilidades descritas na Base Nacional Comum de Competência de Diretores Escolares (BNC - Diretor Escolar)? Para tal, foi traçado como objetivo geral: Identificar e sistematizar boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais de Paragominas, Pará, que favoreçam a aprendizagem dos estudantes, tendo por base as competências e atribuições do gestor. A pesquisa de abordagem qualitativa contou com procedimentos e técnicas diversificadas durante as seis etapas do percurso metodológico. Foi possível mapear 13 práticas em cinco diferentes escolas municipais. Dessas práticas, emergiram atribuições diárias dos gestores relevantes para o funcionamento e o sucesso das escolas, evidenciando a complexidade e a diversidade de responsabilidades assumidas por esses profissionais. As competências apontadas como essenciais para o exercício da função, foram as mesmas apontadas como as que necessitam de maior desenvolvimento, para uma intervenção mais efetiva na escola. A pesquisa oportunizou um momento de autorreflexão para os gestores sobre as suas próprias atribuições e competências, gerando, como produto educacional, o *“Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)”*, o qual esperamos que contribua para o campo da formação e atuação de gestores escolares, assim como para especialistas em educação, professores e alunos de Pedagogia, entre outros interessados na temática.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Práticas de Gestão Escolar. Competência. BNC - Diretor Escolar.

## ABSTRACT

School managers are responsible for designing and implementing practices that improve students' academic outcomes. Considering the role played by these leaders, the Conselho Nacional de Educação (CNE) (National Council of Education) has approved, pending ratification, the proposal for a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC - Diretor Escolar) (Common National Base of Competencies for School Principals). In this context, and based on the author's concerns and motivations, the study addressed the central question: How can we identify and map effective practices of school managers in municipal early childhood education and primary schools in Paragominas, Pará, that enhance student learning, considering the competencies and skills described in the BNC Diretor Escolar? The main objective was to identify and systematize good practices of school managers in public schools in Paragominas, Pará, to promote student learning, based on the competencies and responsibilities of the school manager. This qualitative research employed a variety of procedures and techniques across six stages of the methodological process. Thirteen practices were mapped in five different municipal schools. From these practices, daily responsibilities of the managers emerged as crucial for the functioning and success of the schools, highlighting the complexity and diversity of the roles assumed by these professionals. The competencies identified as essential for the role were also those needing further development for more effective school intervention. The research provided an opportunity for self-reflection among the managers regarding their own responsibilities and competencies, resulting in the educational product "Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)" (Catalog of good school management practices in Paragominas/PA: contributions to improving students learning). We hope this catalog will contribute to the field of school management training and performance, as well as to education specialists, teachers, pedagogy students, and others interested in the subject.

**Keywords:** School Management. School Management Practices. Competence. BNC – School Principal.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sinopse Censo Escolar 2021 .....	64
Tabela 2 – Educação Básica de Ensino Público Paragominas .....	65
Tabela 3 – Educação urbana .....	66
Tabela 4 – Educação do campo .....	67
Tabela 5 – Educação indígena.....	67
Tabela 6 – Números de Líderes Escolares de Paragominas.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores estudados para a fundamentação teórica.....	27
Quadro 2 – Desafios e estímulos da função de Gestão Escolar .....	31
Quadro 3 – Organização do segundo levantamento e contexto e seleção das escolas a serem observadas .....	32
Quadro 4 – Mapa das Escolas por critérios apresentados.....	36
Quadro 5 – Resumo dos três eixos considerados durante a construção de um material educativo .....	46
Quadro 6 – Estrutura organizacional do Catálogo .....	47
Quadro 7 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar (Dimensão Político-institucional).....	55
Quadro 8 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar (Dimensão Pedagógica).....	57
Quadro 9 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar – Dimensão Administrativo-financeira.....	59
Quadro 10 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar – Dimensão Pessoal e Relacional .....	60
Quadro 11 – Panorama da Educação da Educação Básica no Município de Paragominas/PA.....	65
Quadro 12 – Dimensões da qualidade da educação .....	69
Quadro 13 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 1 – Gestores 1 e 2).....	87
Quadro 14 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 5 – Gestora 7) .....	97
Quadro 15 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 6 - Gestor 8) .....	108
Quadro 16 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 8 - Gestora 11).....	114
Quadro 17 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 12 - Gestora 18) .....	127
Quadro 18 - Competências dos gestores relacionadas com as práticas mapeadas....	137
Quadro 19 - Taxa de evasão das escolas pesquisadas nos anos de 2022 e 2023 .....	138

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa .....	25
Figura 2 – Escolas e Gestores participantes do grupo focal da pesquisa .....	37
Figura 3 – Registros do momento de validação específica pelos gestores escolares... 42	
Figura 4 – Capa do Produto Educacional.....	45
Figura 5 – Dez competências gerais do Diretor Escolar .....	53
Figura 6 – Dimensões e Competências Específicas do Diretor Escolar .....	54
Figura 7 – Síntese das boas práticas mapeadas.....	83
Figura 8 – Perfis sintéticos da Escola 1 e das Gestoras 1 e 2 .....	84
Figura 9 – Perfis sintéticos da Escola 5 e da Gestora 7.....	94
Figura 10 – Perfis sintéticos da Escola 6 e do Gestor 8.....	105
Figura 11 – Perfis sintéticos da Escola 8 e da Gestora 11.....	113
Figura 12 – Perfis sintéticos da Escola 12 e da Gestora 18 .....	124

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Político-institucional).....	77
Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Pedagógica).....	78
Gráfico 3 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Administrativo-Financeira).....	79
Gráfico 4 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Pessoal e Relacional).....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Etapas e procedimentos/técnicas da pesquisa .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Etapa 1: criando o acervo de referências da pesquisa .....	26
2.1.2 Etapa 2: primeiro levantamento de contexto .....	29
2.1.3 Etapa 3: segundo levantamento do contexto e seleção das escolas a serem pesquisadas .....	32
2.1.4 Etapa 4: mapeamento das boas práticas de gestão escolar .....	37
2.1.5 Etapa 5: validação específica das boas práticas de gestão escolar .....	39
2.1.6 Etapa 6: elaboração do produto educacional – "Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)" .....	44
<b>3 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E A BNC - DIRETOR ESCOLAR.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 A BNC - Diretor Escolar .....</b>	<b>51</b>
<b>4 CONTEXTO DA PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Caracterização do lócus de pesquisa.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 O que dizem os agentes políticos responsáveis pelos encaminhamentos e orientações diários e formação dos Gestores Escolares.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3 O que dizem os Gestores Escolares de Paragominas que fizeram parte da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>5 MAPEAMENTO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTORES ESCOLARES EM PARAGOMINAS-PA.....</b>	<b>82</b>
<b>5.1 Relato da Escola 1 .....</b>	<b>84</b>
5.1.1 Boas Práticas mapeadas na Escola 1.....	88
<b>5.2 Relato da Escola 5 .....</b>	<b>93</b>
5.2.1 Boas práticas mapeadas na Escola 5.....	98
<b>5.3 Relato da Escola 6 .....</b>	<b>104</b>
5.3.1 Boas práticas mapeadas na Escola 6.....	109
<b>5.4 Relato da Escola 8 .....</b>	<b>113</b>
5.4.1 Boas práticas mapeadas na Escola 8.....	117
<b>5.5 Relato da Escola 12 .....</b>	<b>124</b>
5.5.1 Boas práticas mapeadas na Escola 12.....	128

5.6 Análise das práticas mapeadas nas escolas.....	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	140
REFERÊNCIAS .....	143
APÊNDICE A - PESQUISA DIAGNÓSTICA - ROTEIRO DA 1ª. SONDAGEM/LEVANTAMENTO.....	155
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E INSTRUMENTO PILOTO .....	157
APÊNDICE C - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA VALIDAR O INSTRUMENTO PILOTO ..	166
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS AGENTES PÚBLICOS.....	167
APÊNDICE E - TCLE AGENTES PÚBLICOS .....	168
APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES SOBRE SUAS PRÁTICAS .....	171
APÊNDICE G - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DAS PRÁTICAS ..	172
APÊNDICE H - INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO ESPECÍFICA .....	173

## 1 INTRODUÇÃO

---

O interesse pela construção deste estudo está diretamente relacionado à minha prática como gestora escolar, atuando há quase três décadas em escolas públicas municipais do Município de Paragominas, estado do Pará. Com base nessa vivência cotidiana, sempre busquei trabalhar para garantir a promoção de processos educativos que fizessem sentido para os alunos, a partir de seus diferentes contextos e necessidades.

Conectada com este desejo, esforço-me para exercer o papel de gestora escolar em prol de colaborar para a sociedade, por meio da educação. Embora possa parecer uma utopia, este sonho me dá firmeza no caminhar e me ajuda a manter o entusiasmo que tinha no início da minha trajetória, a partir de valores familiares que me possibilitaram acreditar na educação como o principal meio de transformação pessoal e social.

Ainda na adolescência, adorava “brincar” de escola e com isso, de “ensinar” outras crianças com maiores dificuldades do que as minhas. Foi este perfil que me levou a “escolher” cursar o antigo Magistério, o que contribuiu, posteriormente, pela opção do curso de Pedagogia (Administração Escolar), em 1993, no Centro de Ciências Sociais e Educação na Universidade do Estado do Pará (UEPA), campus Belém, Pará.

Não demorou para que me identificasse totalmente com o curso e ao mesmo tempo, já estava adquirindo experiência, atuando como professora de Educação Infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental em Ananindeua, no Pará. Cidade essa que residi de 1988 a 1996, quando concluí a graduação, mesmo ano em que foi implantada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), um marco para a educação do país, abrindo espaço para democratização e acesso à população, lançando um novo olhar aos processos educacionais do ensinar e aprender, assim como para os princípios da garantia de direito e de padrões de qualidade e para a necessidade de maiores investimentos públicos.

Desde 1997, resido em Paragominas, PA, onde acumulei diversas experiências profissionais significativas. Primeiramente, atuei em uma escola de Ensino

Fundamental, que havia sido municipalizada<sup>1</sup> e enfrentava diversos desafios, tais como violência, falta de estrutura e professores sem formação adequada.

Em 2003, assumi a direção de outra escola, que oferecia alfabetização, séries iniciais do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos com menos desafios. Neste novo local, participei de um projeto de formação docente, o Programa Escola Que Vale<sup>2</sup>, promovido em parceria entre a Prefeitura Municipal, a Companhia Vale do Rio Doce<sup>3</sup> e a Comunidade Educativa Cedac<sup>4</sup>, que proporcionou um processo formativo estruturado e enriquecedor aos docentes.

Em 2005, tornei-me gestora de uma escola do Serviço Social da Indústria (Sesi), em Paragominas, onde foquei na formação da equipe e na melhoria contínua dos processos educacionais. Posteriormente, passei a trabalhar na Secretaria Municipal de Educação, contribuindo com o planejamento estratégico, elaboração de projetos institucionais e implementação de tecnologia na educação.

Em 2009, assumi a superintendência pedagógica do Ensino Fundamental II, coordenando oito escolas nesse segmento e liderando a formação de gestores e coordenadores pedagógicos. Essas experiências reforçaram ainda mais a minha crença na transformação da sociedade, por meio de processos pedagógicos dialógicos e reflexivos.

Por fim, nos últimos dez anos, desde 2013, trabalhei na Escola Municipal de Ensino Fundamental Presidente Castelo Branco com crianças, adolescentes e jovens do Ensino Fundamental II. Foi a oportunidade de atuar com base nas experiências adquiridas em escolas anteriores e na Secretaria de Educação.

A escola em questão superou adversidades como mudanças de endereço, falta de trabalho em equipe e não compreensão didática da aprendizagem, além de precisar

---

<sup>1</sup> Refere-se à função, por parte do governo municipal, da responsabilidade com o provimento de determinados níveis e modalidades da educação formal, trazendo, de modo subjacente, a ideia das relações intergovernamentais entre os entes federativos: União, Estado e Municípios.

<sup>2</sup> Programa Escola Que Vale (PEQV) é um investimento social da empresa Vale, realizada por meio de seu agente social, a Fundação Vale, em parceria com Secretarias de Educação Municipais. Trata-se de um programa de formação de professores, diretores e supervisores nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática, Artes e Gestão Escolar.

<sup>3</sup> A Companhia Vale do Rio Doce foi criada em 1942 pelo governo brasileiro e privatizada em 1997. Atua com exploração de minério em várias localidades do território brasileiro.

<sup>4</sup> Comunidade Educativa CEDAC é uma Organização da Sociedade Civil (OSC), que cria e implementa estratégias para promover melhorias de práticas educativas das redes públicas no Brasil, de forma a garantir o direito de todas as crianças, adolescentes e jovens a aprenderem e se desenvolverem integralmente (CEDAC, 2023).

melhorar sua proposta pedagógica, devido a resultados insatisfatórios no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Mas, com um processo de formação continuada da equipe, um trabalho de planejamento das ações e uma melhor integração entre todos, a escola conseguiu elevar sua nota de “3,4”, em 2011, para “5,4”, em 2019<sup>5</sup>, ultrapassando as expectativas municipais e as metas federais de educação.

Minha trajetória profissional revelou a necessidade do aprofundamento acadêmico contando com a influência de diversos estudiosos, tais como Arroyo (2014), Bacich e Moran (2017), Lück (2009), Paro (2022), Zabala (2010), entre outros. Identificar-me e encantar-me com a educação, possibilitam-me arriscar a abraçar este novo desafio em minha jornada acadêmica e profissional. Busquei compreender mais, concentrando-me nos estudos sobre a gestão escolar e sua influência na melhoria das condições de aprendizagem dos alunos, fazendo relação dessas práticas identificadas e observadas com a matriz de referência BNC - Diretor Escolar, que aborda as habilidades e competências necessárias para os líderes escolares melhorarem o desempenho dos estudantes na Educação Básica.

No Mestrado Profissional em Ensino, ofertado pelo Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas ao Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>), da Universidade Federal do Pará (UFPA), encontrei a ambiência que procurava para aprofundar meus conhecimentos e responder às minhas inquietações sobre o papel da gestão escolar e as posturas desses profissionais, visando melhorar processos educacionais.

Nesse sentido, após esta breve contextualização pessoalizada, em conjunto com inquietações da pesquisadora-mestranda, o estudo em tela visa subsidiar diretores escolares, diante dos desafios da função que enfrentam diariamente na gestão escolar. A escola é lugar importante para o processo de desenvolvimento da sociedade, sendo espaço de apropriação de conhecimento, de relações pessoais, de amadurecimento intelectual e de formação cidadã.

Para que esse processo de escolarização ocorra, é preciso existir uma rede formada por diferentes profissionais que atuam, de forma direta ou indireta, em atividades necessárias ao desenvolvimento de ações e estratégias formativas. Esses

---

<sup>5</sup> Ano de última medição, já que em 2021 não foi possível mensurar seu desempenho pelo número de alunos abaixo de 80% realizando a prova – período em que se retornava ao presencial de forma escalonada para atender às normas sanitárias de distanciamento social em consequência da Covid-19.

profissionais são responsáveis pela concepção e execução de práticas que favoreçam a promoção de habilidades e competências de crianças, adolescentes, jovens e adultos.

Em apoio a essa argumentação, Libâneo (2012, p. 26) define que:

[...] 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. Nessa condição, 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.

A colocação de Libâneo nos permite refletir que, para promover a transformação e a inovação na escola, é preciso pensar em diretores que compreendam nitidamente os objetivos educacionais das instituições que administram, buscando mediações de conflitos existentes, priorizando a valorização do conhecimento e das práticas pedagógicas, atuando como um facilitador e incentivador do trabalho de todos, principalmente junto à equipe gestora e aos docentes.

Panico e Perez (2022) corroboram, ao descrever que a liderança escolar é implementadora de políticas educacionais em sua unidade para a melhoria das aprendizagens de todos os 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 diretores escolares. Em 2022, a UNESCO publicou o livro *Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil* (Weinstein; Simielli, 2022). A proposta da publicação foi apresentar contribuição à melhoria do ensino no Brasil a partir do debate do papel desempenhado por esses líderes.

Conforme Weinstein e Simielli (2022, p. 4),

A liderança dos diretores escolares tem sido considerada um fator-chave para a melhoria da qualidade educacional. De fato, tem sido reconhecida como o segundo fator intraescolar com maior incidência sobre a melhoria da educação, superada apenas pelos docentes.

Bons gestores permitem melhorar os resultados acadêmicos dos alunos, seja na relação de parceria com a comunidade, seja apoiando e intervindo nas ações pedagógicas dos professores, muitas vezes favorecendo o clima do ambiente escolar. A gestão escolar, de acordo com 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.

Gois (2020), Lück (2009, 2014), Leithwood, Harris e Hopkins (2019), Muñoz e Sáez (2021), Silva (2020), Weinstein e Simielli (2022), dentre outros pesquisadores da temática, apontam, em seus estudos, para a atuação dos gestores escolares como um fator definidor que contribui para a aprendizagem dentro dos diversos contextos escolares. Um desses estudos, divulgado pelo Instituto Unibanco, em parceria com a Universidad Diego Portales, do Chile (Muñoz; Sáez, 2021), reúne evidências a partir de uma série de pesquisas e experiências sobre a atuação direta dos líderes escolares dentro dos espaços escolares, as quais apontam que as escolas com bons resultados de aprendizagem contam com gestores que desenvolvem práticas significativas.

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; e gerência de cada espaço de aprendizagem dentro das escolas, entre outras.

Ampliando um pouco mais esta relação para o estudo aqui apresentado, boas práticas de gestão escolar que favorecem a aprendizagem dos alunos seriam, então, a implementação de estratégias para avaliar e monitorar o desempenho dos alunos, permitindo a identificação de fragilidades e fatores determinantes no ensino e na aprendizagem e a implementação de ações continuadas e complementares para potencializar os resultados dos alunos.

Esses líderes devem focar na resolução de problemas em diversas dimensões, dentre elas: administrativa, gerencial, financeira e recursos humanos. Eles precisam saber lidar com as relações sociais e políticas existentes, usando, principalmente, as ferramentas tecnológicas nas práticas educacionais e de gestões inovadoras. Isso significa dizer que os gestores também precisam mobilizar competências e habilidades para melhor desenvolvimento da função. Porém, esses conhecimentos nem sempre são apropriados durante a formação inicial desses profissionais, ou seja, no currículo básico das graduações realizadas.

Para atuar como gestor escolar, é essencial que o profissional tenha formação inicial em um curso superior em Pedagogia. No entanto, algumas instituições permitem que graduados em outras áreas, desde que possuam licenciatura, também ocupem essa função. Esse requisito busca assegurar que o gestor possua, no mínimo, uma experiência básica em docência, garantindo uma conexão direta com o ambiente educacional. Em processos seletivos<sup>6</sup>, também pode ocorrer a exigência de uma pós-graduação em Gestão Escolar e/ou Educacional e Administração Escolar, visto que esses cursos fornecem a base teórica necessária para compreender os processos educativos e administrativos, além de desenvolver habilidades de liderança e gestão democrática.

Além disso, é essencial estar atualizado com as legislações educacionais vigentes, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE), garantindo o cumprimento das exigências legais e promovendo uma gestão transparente e democrática. Em muitos casos, as próprias secretarias de educação estaduais e municipais disponibilizam uma formação por meio de cursos nas redes de ensino, como forma de garantir os conhecimentos necessários para habilitação inicial para participação dos processos seletivos.

Desta feita, considerando o destacado papel desempenhado por esses líderes na busca de melhorar a qualidade da educação no Brasil, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou por unanimidade, em 2021, a proposta a ser homologada como *Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC – Diretor Escolar)*. Essa Base

---

<sup>6</sup> Processos já observados e discriminados em alguns estados, DF e municípios, a partir da reorganização da Lei 14.113/2020 (Brasil, 2020) e Resolução nº 01 (Brasil, 2023a) como condicionalidades para repasse de recursos para os estados e municípios, aspectos já identificados durante o estudo e referências bibliográficas.

prevê dez competências gerais e 17 competências específicas, distribuídas em quatro dimensões (Político-Institucional, Pedagógica, Administrativa-Financeira e Pessoal e Relacional), que se subdividem em 95 habilidades/atribuições orientadas a qualificação e atuação desses líderes, com o objetivo de promover uma gestão escolar de qualidade. Isso é feito em alinhamento direto com a BNC - Formação Inicial e Continuada.

A Matriz de Referência para o 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 diretor 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. Nesta discussão, a formação continuada emerge como um pilar fundamental, evidenciando a necessidade de um desenvolvimento profissional permanente e constante.

Entender a Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar requer, portanto, uma análise crítica das políticas públicas brasileiras de educação, da estrutura que as sustenta e da formação continuada necessária para atender a essas exigências. Entre as críticas à Matriz, tecidas pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), citadas por Borges (2021), está a de que esta possui concepções neoliberais para o campo educacional, definindo um modelo idealizado e individualizado de gestão educacional e promove um processo de alienação no exercício da função de gestor. Estas são políticas neoliberais da década de 90, que acabam por trazer a lógica empresarial, de caráter gerencialista, para o interior da escola.

Ainda quanto às críticas, o professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP), Vitor Henrique Paro, em reportagem de Valle (2021), aponta que, “educação não é apenas conhecimento, mas valores, crenças, sensibilidade e empatia, que não são passíveis de mediação”, defendendo que o diretor é um educador e a escola não é uma empresa capitalista. Em sentido contrário, no entanto, para Borges (2021),

Pelo contrário, a Matriz é um documento orientador, não impositivo, e propõe 27 competências (dez gerais e 17 específicas), além de arrolar mais de cem atribuições possíveis dos diretores, a serem articuladas e selecionadas pelas redes a partir da sua realidade. [...] A Matriz dialoga harmonicamente com toda a legislação educacional referente à gestão democrática e exige da gestão escolar o cumprimento dos marcos normativos, sempre na perspectiva dos direitos humanos e não de uma concepção neoliberal ou privatista do labor educativo.

Borges (2021) chama a atenção de que é preciso assegurar que a Matriz não seja desvirtuada e acabe por impor ao diretor escolar atribuições para os quais ele não esteja preparado ou que não tenha recursos ou condições para implementar. Sem desconsiderar as críticas, recorreremos à Lück (2009, p. 67), ao afirmar que.

Diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas.

Diante do exposto, a pesquisa em tela<sup>7</sup> teve como base a seguinte **questão-foco**:

Como identificar e mapear boas práticas de gestores escolares, desenvolvidas em escolas municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental do município de Paragominas, Pará, que favoreçam a aprendizagem dos alunos, tendo em consideração as competências e habilidades descritas na Base Nacional Comum de Competência de Diretores Escolares (BNC – Diretor Escolar)?

Para ajudar a responder a questão-foco, foi delineado o **objetivo geral** a seguir:

Identificar e sistematizar boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais de Paragominas, Pará, que favoreçam a aprendizagem dos estudantes, tendo por base as competências e atribuições do gestor.

O objetivo geral foi desmembrado nos **objetivos específicos** dispostos em seguida:

- Compreender a importância do gestor escolar e a necessidade de mobilizar competências e atribuições para o exercício da função.
- Mapear e selecionar boas práticas de gestão existentes em escolas públicas de Educação Básica no município de Paragominas.

---

<sup>7</sup> Esta pesquisa contou com a colaboração direta da Profa. Dra. Maria Ataíde Malcher, na condição de orientadora do trabalho, até o Exame de Qualificação no PPGCIMES, a quem agradecemos pelas contribuições para os primeiros esboços da proposta de produto educacional que sofreu alterações quanto à sua materialidade, mas não quanto às suas motivações e inquietações.

- Apresentar boas práticas de gestão escolar que reflitam na melhoria da aprendizagem na Educação Básica no município de Paragominas.
- Validar as boas práticas dos gestores escolares junto às escolas municipais de ensino fundamental pesquisadas de Paragominas/PA.

Considerando a dimensão, a extensão e a complexidade da educação pública brasileira, o estudo se propôs a focar em uma dentre as realidades educacionais do estado do Pará, localizado na região Norte, o qual é o segundo maior estado em extensão territorial, com população de 8.442.962 habitantes, segundo informações prévias do Censo (Brasil, 2024b), distribuída de forma desigual em 144 municípios. No Pará, a riqueza natural e a biodiversidade se encontram lado a lado com desafios socioeconômicos significativos, sendo que alguns municípios possuem as menores taxas de Índice de Desenvolvimento Humanos do Brasil, variável que impacta diretamente nos resultados educacionais de todo o estado.

Assim, ao investigar e entender as especificidades do gestor escolar que trabalha em escolas públicas na rede municipal de ensino de Paragominas, no Pará, esperamos promover *insights* e soluções, por meio de um catálogo de boas práticas, que possam ser adaptadas ou inspiradoras para outros contextos formativos. Além disso, acreditamos que o catálogo possa servir como material pedagógico que contribua para o campo da formação e da atuação de gestores escolares. Dado o seu recorte teórico-metodológico, o catálogo também é voltado para especialistas em educação, professores, alunos de Pedagogia, gestores escolares, entre outros interessados na temática.

Desejamos colaborar para a profissionalização dos líderes escolares, assim como para a atuação nos diferentes contextos de formação nas instituições do ensino superior, fomentando uma reflexão crítica sobre a atuação deste profissional, apoiado pela Matriz de Referência como documento norteador. Ao discutir essas questões, ensejamos melhorar a qualidade da aprendizagem dos alunos da Educação Básica.

Para desenvolver o estudo até a concepção e validação do catálogo, empregamos procedimentos metodológicos diversos (pesquisa bibliográfica e documental, questionário e observação da atuação dos gestores escolares, entre outros), para aprimorar nosso entendimento sobre as práticas de gestão adotadas nas

escolas. Foi importante investigar tanto as estratégias implementadas quanto os resultados obtidos nas instituições de ensino de Paragominas.

Dessa forma, reconheci uma conexão com a Linha de Pesquisa Criatividade e Inovação em Processos e Produtos Educacionais (CIPPE), do PPGCIMES, visto que o estudo em tela concebeu e implementou um processo de autorreflexão de gestores educacionais, configurado a partir de suas práticas, as quais foram mapeadas e avaliadas por processos qualitativos e transformadas em um catálogo de livre acesso.

Para melhor compreensão da pesquisa e de seus resultados, a dissertação foi estruturada em quatro capítulos, além da Introdução e Considerações Finais. No segundo capítulo, discorremos sobre o percurso metodológico da pesquisa, o qual foi dividido em seis etapas. Já no terceiro, discorremos sobre o papel da gestão escolar e a BNC – Diretor Escolar. No quarto capítulo, apresentamos o contexto de intervenção da pesquisa, descrevendo o cenário educacional de Paragominas. Em seguida, no capítulo seguinte, trazemos, como resultado da pesquisa, o mapeamento das boas práticas de gestão encontradas, as quais originaram o produto educacional proposto pela pesquisa.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

---

Este estudo visa contribuir com o campo da gestão educacional, por meio da investigação e análise das estratégias e abordagens adotadas por gestores escolares, com particular atenção às escolas situadas no município de Paragominas/PA. Para tal, fizemos a opção por adotar uma abordagem qualitativa de pesquisa, privilegiando o aprofundamento nas percepções e experiências dos gestores escolares participantes.

Conforme Lüdke e André (2005, p. 66), a abordagem qualitativa possibilita contribuir “para uma coleta de dados ampla e permite apreender o caráter complexo e multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural”, visando investigar a compreensão dos fenômenos estudados a partir de suas próprias características, com o objetivo de conhecer suas especificidades. Já Creswel (2007) enfatiza que, na abordagem qualitativa de pesquisa, o foco reside na coleta de dados diretamente do ambiente natural, com o pesquisador atuando como o principal instrumento de coleta.

Quanto à natureza, a pesquisa é do tipo aplicada, a qual, em acordo com Fleury e Werlang (2016, p. 11), “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.”, mais comum em mestrados profissionais.

A pesquisa foi realizada por meio de interações e experiências diretas com a realidade estudada, além de conversas e observações com os participantes das cinco escolas envolvidas. Com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda do fenômeno em questão, participaram do estudo, de forma mais direta, três agentes públicos responsáveis pela formação e encaminhamentos aos diretores escolares e seis diretores escolares<sup>8</sup>.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, procurando se aproximar da explicativa, ainda que em um primeiro momento buscou-se explorar a temática e o contexto de investigação. Assim, procuramos descrever a realidade que foi encontrada junto aos gestores escolares, porém, em certa medida, tentando explicar por que determinados fenômenos ocorrem.

---

<sup>8</sup> A pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética, mas todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Referente às fontes de pesquisa, utilizamos as bibliográficas, as documentais e as de campo, essenciais para a construção de um arcabouço teórico sólido para o levantamento de contexto e para a identificação, mapeamento e análise dos dados encontrados. Técnicas de coleta de dados, como questionários semiestruturados, entrevistas com roteiro pré-definidos, conversas formais e informais, observação da prática e validação específica pelos agentes da pesquisa, também foram empregadas.

Tal combinação metodológica permitiu não apenas a compreensão abrangente do cenário das práticas de gestão escolar em questão, mas também a identificação de potenciais caminhos para a otimização dessas práticas, no sentido de favorecer o processo de aprendizagem dos alunos.

## 2.1 Etapas e procedimentos/técnicas da pesquisa

O percurso metodológico foi dividido em etapas (Figura 1), as quais, embora estejam apresentadas de forma sequencial neste documento, na prática, ocorreram muitas vezes de maneira simultânea ou foram revisitadas conforme necessário. Isso reflete a natureza dinâmica da pesquisa qualitativa, na qual a flexibilidade metodológica permite ajustes e refinamentos ao longo do processo investigativo.

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados coletados da participação dos gestores no grupo focal e a análise das escolas selecionadas referem-se ao ano de 2023, ano de referência para

desenvolvimento do estudo. A seguir, descrevemos cada uma das etapas do percurso de forma mais detalhada.

### 2.1.1 Etapa 1: criando o acervo de referências da pesquisa

Como uma primeira fase de investigação percorrida durante o processo de desenvolvimento da proposta, mas que também foi sempre revisitada, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. Compreende-se à pesquisa bibliográfica válida, visto fundamentar e ampliar os estudos sobre o tema, corroborando com o pensamento de Manzo (1971, p. 32), ao afirmar que a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” e tem como intuito proporcionar ao pesquisador “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (Trujillo Ferrari, 1974, p. 230).

Para Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica deve ser realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. [...].

Assim, a pesquisa bibliografia foi uma etapa fundamental em nossa pesquisa, pois permitiu ter acesso a obras consideradas de autores clássicos, tais como Libâneo (2012), Lück (2009), Luckesi (2018), Paro (2022), Sant’Anna (2014), Vicentini (2010), Weinstein e Simielli (2022) e outros mais atuais, que nos possibilitaram conhecer, estudar e analisar melhor nossa temática.

Dentre os acervos pesquisados para o desenvolvimento deste trabalho, estão: Repositório Institucional da UFPA (RIUFPA), o Portal eduCAPES; o Portal de Periódicos da Capes; SciELO; USP; FGP- SP: Universidade de Lisboa, entre outras instituições que apresentam em sua trajetória estudo e pesquisa sobre qualidade na Educação, além de utilização do buscador Google Acadêmico. Os materiais encontrados nas bases selecionadas por meio do título de pesquisas e matérias de referências, autores da área, foram agregados às leituras de livros clássicos do acervo da pesquisadora-mestranda.

Para refinar o processo de busca, foram utilizados buscadores de seleção, utilizando palavras-chave, tais como: qualidade na educação, gestão escolar, diretor

escolar, formação de líderes escolares, competência e atuação. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos com a finalidade de identificar os materiais orientados à questão-foco da pesquisa.

Dentre os materiais de referências de estudos, com objetivo de subsidiar a fundamentação teórica, destacam-se os seguintes livros, artigos, dissertações e teses apresentadas por autor, ano e obra (Quadro 1).

Quadro 1 – Autores estudados para a fundamentação teórica

AUTORES	ANOS	OBRAS	TIPO
Lück	2000	Gestão escolar e formação de gestores	Livro
	2006	Gestão Participativa na Escola	Livro
	2009	Dimensões da gestão escolar e suas competências	Livro
	2010	Concepções e processos democráticos de gestão educacional	Livro
	2011	Gestão participativa na escola	Livro
		Ação integrada: Administração, supervisão e orientação educacional	Livro
		Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares	Livro
	2012	Liderança em gestão escolar	Livro
	2013	Pedagogia Interdisciplinar: Fundamentos Teórico-Metodológicos	Livro
2014	Liderança em gestão escolar	Livro	
2017	Gestão educacional	Livro	
OECD	2010	Melhorando a liderança escolar	Livro
	2013	Liderança Escolar para aprendizado	Livro
		Padrões de Aprendizado, Padrões de Ensino e Padrões para Diretores Escolares: Um comparativo	Livro
		Liderança Escolar para Aprendizagem	Livro
Paro	2017	Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino	Livro
	2022	Administração Escolar: introdução crítica	Livro
Campos	2010	Gestão Escolar e Inovação	Livro
	2018	Gestão Escolar e Docência	Livro
Colares; Pacífico; Estrela	2009	Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos	Artigo
Vicentini	2010	Gestão Escolar	Livro
Souza		Perfil da gestão da escola pública no Brasil, um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspecto da gestão democrática	Artigo
Thurler; Maulini	2012	A Organização do Trabalho Escolar: uma oportunidade para repensar a escola	Livro
Silva		Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico	Livro
Brito	2013	Gestão e Comunidade Escolar: Ferramenta para a construção de uma escola diferente do comum	Livro
Oliveira; Waldhelm		Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?	Artigo

AUTORES	ANOS	OBRAS	TIPO
Sant'anna	2014	Planejamento, Gestão e Legislação Escolar	Livro
City <i>et al.</i>		Rodadas Pedagógicas – Como o trabalho em redes pode melhorar o ensino e aprendizagem	Livro
Vidal; Vieira		Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil	Artigo
Silva; Flores		Formação a distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul	Livro
Oliveira; Waldhelm		Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?	Artigo
Batista; Flores		Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normalização da gestão democrática LDBEN	Livro
Müller	2016	Princípios de boas práticas de gestão escolar a partir de uma escola da região metropolitana de Porto Alegre	Dissertação
Zabala		Didática Geral	
Oliveira; Carvalho	2018	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Livro
British Council	2019	Liderança e Gestão Escolar: Agenda de Internacionalização	Livro
Faria		Gestão Escolar, Acompanhamento Pedagógico e Práticas Escolares – Um estudo sobre a eficácia escolar em três escolas estaduais de Belo Horizonte	Dissertação
Leithwood, Harris, Hopkins		Sete afirmações fortes sobre a liderança escolar bem-sucedida revisitada	Livro
Silva	2020	Eficácia Escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileira: Uma análise multivariada em painel	Tese
Oliveira; Paes de Carvalho; Brito		Gestão Escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras	Artigo
Lima; Marinho		Gestão escolar para a aprendizagem: um olhar sobre a liderança relacional	Artigo
Campos; Rodrigues; Maia		Gestão Escolar e Aprendizagem	Livro
Gois		Líderes na Escola: o que fazem bons diretores e diretoras e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam.	Livro
Simielli; Santos; Plank	2021	Desenvolvimento profissional de diretores escolares: análise das Experiências da África do Sul e Canadá (Ontário)	Livro
Muñoz; Sáez		Liderança Escolar para a melhoria da Educação: Contribuição para o debate público no Brasil (01)	Livro
Muñoz; Pascual; Sáez		Seleção de diretores: desafios e possibilidades (02)	Livro
Campos; Muñoz; Saéz	2022	Liderança Pedagógica: o que mostra a literatura internacional e reflexões pelo Brasil (03)	Livro

AUTORES	ANOS	OBRAS	TIPO
		Liderança Escolar no contexto da pandemia de covid-19: Aprendizagens, desafios e propostas de políticas (04)	Livro
Weinstein; Samielli		Liderança Escolar: diretores como fatores-chaves para a transformação da educação no Brasil	Livro
Panico; Perez		Direção para os novos espaços e tempos escolares: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão com equidade	Livro
Kitazawa; Constantino		Perfil e competência dos diretores de escolas da educação profissional – um estudo exploratório sobre duas instituições do Estado de São Paulo	Artigo
Alves; Bispo		Formação de Gestores públicos à luz da reflexão prática	Artigo
Marfán; Muñoz; Díaz	2023	Liderança Escolar no contexto da pandemia de covid-19	Livro

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos referenciais teóricos utilizados (2024).

Na mesma linha de importância, a pesquisa documental segue padrões de legitimação, reforçando e dando crédito ao tema levantado, desde que sejam fundamentadas por fontes seguras e instituições com vasta atuação e legitimidade.

Destarte, nesta etapa, foram utilizados relatórios, pareceres, leis, decretos, entre outros documentos que abordam a atuação dos diretores escolares, bem como um estudo aprofundado sobre as competências e atribuições desses profissionais de forma global e principalmente na educação brasileira, com o objetivo de sistematizar tais atribuições desta função e as que mais impactos na melhoria das aprendizagens dos alunos.

### 2.1.2 Etapa 2: primeiro levantamento de contexto

Inicialmente, até o momento do Exame de Qualificação, a pesquisa tinha como objetivo conceber e desenvolver pautas formativas fundamentadas na BNC – Diretor Escolar, apresentadas como material didático autoinstrucional para o aprimoramento das práticas de gestão nas escolas públicas de Educação Básica de Paragominas. Com esta finalidade, foi preciso realizar um primeiro levantamento de contexto que nos permitisse conhecer o cenário de intervenção da educação do município de Paragominas.

Desta feita, foi solicitado junto à Secretaria Municipal de Educação dados da educação de Paragominas, assim como foi pesquisado em *sites* oficiais que

disponibilizam dados e informações educacionais sobre o Município. Esses dados foram coletados tanto por meio de análise de documentos elencados quanto por compreensão e conhecimento direto da mestranda-pesquisadora sobre a rede de ensino municipal, ação esta que será mais bem apresentada no capítulo sobre o contexto da pesquisa.

Foi realizada, também, uma sondagem exploratória com 22 gestores escolares de escolas públicas municipais de Paragominas, correspondendo a 35,5% do total de 62 gestores que atuavam em escolas no momento da pesquisa. A abordagem inicial envolveu uma conversa informal com esses gestores, com o intuito de compreender suas expectativas, preocupações acerca de sua função, relação de sua atuação com a aprendizagem dos alunos e o nível de conhecimento acerca da Matriz da BNC – Diretor Escolar. Em seguida, para facilitar a obtenção dessas informações, foi utilizado um questionário semiestruturado disponibilizado *online*, através do *Google Forms*, intitulado “Pesquisa Diagnóstica – 1º Sondagem/Levantamento” (Apêndice A).

Uma análise dos dados mais significativos revelou que a idade média dos participantes variou entre 30 e 50 anos. Entre os 22 participantes, 18 são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Esse dado reforça estudos que indicam uma predominância feminina no campo do magistério, o que se estende à gestão escolar, visto que esta profissão está diretamente ligada a esse meio. Todos os participantes indicaram possuir especialização em Gestão Escolar.

Quanto à compreensão que os gestores escolares informaram ter sobre a Base Nacional Comum para Diretores Escolares (BNC – Diretor Escolar), todos possuíam conhecimento sobre o documento, sendo respondido por eles que sete deles têm um conhecimento aprofundado, 11 apresentam conhecimentos básicos e quatro possuem um entendimento muito superficial.

Um aspecto particularmente interessante diz respeito à percepção dos gestores sobre o impacto de suas ações na aprendizagem dos alunos. A maioria (59%) reconheceu que sua atuação é fundamental para o processo educativo, enquanto os demais (41%) reconheceram que contribuem bastante nesse processo.

As opiniões sobre os desafios e os estímulos associados à função de gestor escolar também foram coletadas (Quadro 2), oferecendo *insights* valiosos sobre a visão do grupo quanto às responsabilidades e às motivações inerentes a sua função. Essas

informações são cruciais para entender a perspectiva dos gestores escolares sobre a função que desempenham.

Quadro 2 – Desafios e estímulos da função de Gestão Escolar

O QUE CONSIDERA MAIS DESAFIADOR NA ATUAÇÃO DE UM GESTOR ESCOLAR?	O QUE MAIS TE ESTIMULA NA PROFISSÃO DE GESTOR ESCOLAR?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aliar conhecimentos pedagógicos, recursos humanos e tarefas administrativas, além de manter um papel de liderança e ter uma visão estratégica.</li> <li>▪ Buscar constantemente pela capacitação e atualização.</li> <li>▪ Desenvolver a aprendizagem socioemocional de todos os envolvidos no espaço escolar.</li> <li>▪ Diminuir conflitos entre alunos que geram violência, tais como a agressão física.</li> <li>▪ Estabelecer parceria dos governantes.</li> <li>▪ Falta de investimentos de forma geral e falta de incentivo para inovação de gestão pedagógica.</li> <li>▪ Fazer uso de metodologias com apoio tecnológico às práticas pedagógicas.</li> <li>▪ Formar a equipe gestora e docente, a partir do contexto e das práticas escolares.</li> <li>▪ Estabelecer parceria da rede de apoio para enfrentar os desafios contemporâneos e a nova forma de organização escolar.</li> <li>▪ Garantir a recomposição de aprendizagens (pós pandemia de Covid 19).</li> <li>▪ Garantir que todos os alunos aprendam.</li> <li>▪ Garantir uma equipe coesa, compreendendo as suas responsabilidades.</li> <li>▪ Gerenciar tempo e conflitos.</li> <li>▪ Fazer uma gestão com recursos financeiros e de pessoas limitados.</li> <li>▪ Incentivar e engajar a participação dos pais na rotina escolar dos alunos.</li> <li>▪ Lidar com a desigualdade social, evasão escolar e situações de violência recorrentes no cotidiano escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acreditar na profissão do magistério,</li> <li>▪ Acreditar que é possível fazer uma transformação social por meio da educação.</li> <li>▪ Compreender o ambiente escolar como um processo democrático.</li> <li>▪ Contribuir para a aprendizagem dos alunos.</li> <li>▪ Contribuir para a formação de pessoas,</li> <li>▪ Contribuir para a melhoria da instituição no seu papel principal.</li> <li>▪ Cuidar dos alunos.</li> <li>▪ Estimular a comunidade escolar a melhores desempenhos</li> <li>▪ Garantir os direitos de aprendizagem dos estudantes.</li> <li>▪ Motivar e liderar a equipe.</li> <li>▪ Ofertar uma educação de qualidade.</li> <li>▪ Participar da melhoria do ensino.</li> <li>▪ Participar dos avanços dos alunos.</li> <li>▪ Ser reconhecido pela comunidade escolar.</li> <li>▪ Trabalhar com crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social.</li> <li>▪ Ver a participação e o comprometimento da comunidade escolar.</li> <li>▪ Ver os resultados almejados sendo alcançados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da pesquisa diagnóstica (2024).

Esta etapa foi importante, por apresentar informações que ajudaram a estabelecer uma base sólida para o desenvolvimento deste estudo, alinhada com as necessidades reais e específicas das escolas públicas de Educação Básica em Paragominas/PA.

### 2.1.3 Etapa 3: segundo levantamento do contexto e seleção das escolas a serem pesquisadas

Ao mudar a materialidade proposta para o produto educacional, após o Exame de Qualificação, foi necessário, então, realizar um segundo levantamento do contexto, que pudesse complementar o primeiro e, mais especificamente, compreender como as escolas com boas práticas de gestão escolar que favorecem o aprendizado dos estudantes seriam selecionadas dentre o universo de escolas presentes em Paragominas.

Para tal, foi preciso conduzir esta etapa da pesquisa com ações sequenciais, por meio de entrevistas, pesquisa orientada, rodas de conversa e sistematização de dados, conforme descrito no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Organização do segundo levantamento e contexto e seleção das escolas a serem observadas

AÇÕES	DESCRIÇÃO
<b>Pré-teste com o uso do instrumento dos gestores</b>	Momento em que foi realizado um teste piloto do instrumento criado para ser usado com os gestores escolares para identificar possíveis problemas com o instrumento, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), Gil (2002, p. 132), considera que, “é necessário que o pré-teste dos instrumentos seja feito com população tão similar quanto possível à que será estudada”. Este instrumento foi validado em momento de entrevista semiestruturada (Roteiro disponível no Apêndice C).
<b>Entrevistas</b>	Momento em que foram realizadas entrevistas com a Secretária Municipal de Educação de Paragominas, a Superintendente Pedagógica do município de Paragominas e a Coordenadora do Programa Território do Saber (Programa de Formação de Gestores), desenvolvido pela empresa Evoluir, para identificar escolas municipais cujos gestores tenham boas práticas de gestão. Foram utilizados roteiros semiestruturados (Apêndice D), com o objetivo de identificar: (i) as principais políticas de formação dos gestores escolares; (ii) a relação da atuação dos gestores escolares com a Matriz de Referências de Competências dos Diretores Escolares, presentes na BNC – Diretor Escolar; e (iii) escolas com exemplos de boas práticas de gestão que favoreçam a aprendizagem dos estudantes. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice E.
<b>Levantamento das escolas a serem pesquisadas</b>	Momento em que foi possível identificar e mapear dentre as primeiras 12 escolas pré-selecionadas, cinco com exemplos de boas práticas de gestão escolar, focando no terceiro objetivo definido na pesquisa, tendo por base o estabelecimento de critérios.

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Pesquisa orientada	Momento em que foi realizada a pesquisa sobre as competências e atribuições dos gestores, por meio de instrumento próprio, contendo já o TCLE. Como não foram feitas mudanças nos instrumentos, foram utilizados os mesmos do piloto. (Apêndice B). Também foram realizadas entrevistas com os gestores selecionados como grupo focal da pesquisa, com auxílio de um roteiro (Apêndice F). A observação das práticas dos gestores foi acompanhada por um roteiro disponível no Apêndice G.
Sistematização e organização dos dados obtidos	Momento de organização das informações, gerando os relatos das 13 práticas observadas nas cinco escolas que compuseram o catálogo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De forma mais específica, no início de setembro de 2023, foi desenvolvido um pré-teste da pesquisa com os gestores, com o objetivo de verificar a pertinência do presente instrumento para o público-alvo da pesquisa, momento extremamente importante quando a pesquisa sugere estudos de campo, pois,

[..] requerem a utilização de variados instrumentos de pesquisas, tais como formulários, questionários, entrevistas escalas de observação. Torna-se necessário, portanto, pré testar cada instrumento antes de sua utilização, como vista em: a) desenvolver os procedimentos de aplicação; b) testar o vocabulário empregado nas questões; e c) assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir (Gil, 2002, p. 132).

Neste sentido, após a elaboração da primeira versão do instrumento, quatro gestores foram selecionados para realizar o pré-teste por estarem disponíveis e serem próximos da pesquisadora-mestranda. Em visita a cada escola em que os gestores se encontravam, foi aplicado o instrumento e logo após, uma conversa em formato de entrevista, com objetivo de analisar o instrumento com ênfase para o que precisava ser melhorado, o que foi compreendido e alinhado pelo entrevistado ou até mesmo questões que poderiam ser retiradas. Para tal, foi elaborado um pequeno roteiro (Apêndice C) para guiar a conversa, contendo as seguintes perguntas:

- Como você se sentiu preenchendo o instrumento?
- Você apresentou alguma dificuldade durante o preenchimento? Se sim, quais?
- Você conseguiu caminhar em cada pergunta sem o auxílio de terceiros ou foi necessário algum tipo de intervenção? Se sim, quais?
- As perguntas foram bem compreendidas, claras e fáceis de serem respondidas?

- Se você fosse o responsável pela pesquisa, o que mudaria, acrescentaria, suprimiria do instrumento?
- Deseja fazer alguma outra colocação/ contribuição?

Durante o pré-teste, os gestores necessitaram aproximadamente de uma hora a uma hora e meia para responder ao instrumento, sem necessidade de intervenções externas, não tendo dificuldades de compreensão das questões propostas. Não apresentaram sugestões para possíveis alterações, tendo gostado das questões e reflexões a partir da escala disponibilizada para as respostas. Apenas uma gostaria de ter alternativas intermediárias, pois ainda se sente insegura entre as respostas, mas relatou que percebia que era apenas insegurança da parte dela, visto que o instrumento deixa claro que não haveria resposta certa ou errada. A propósito, este é um ponto que favoreceu a tranquilidade para responderem com toda a sinceridade.

A partir da devolutiva dos participantes, foi possível perceber que o instrumento estava adequado ao seu objetivo, tendo aval para prosseguir para a etapa de aplicação nas escolas com os gestores foco da pesquisa. Os gestores consideraram a pesquisa reflexiva e de contribuição significativa para pensar sobre suas próprias práticas e conhecimentos, o que pode ser visto, a partir de alguns excertos das falas de gestores que participaram do pré-teste, identificados por letras do alfabeto:

*“[...] o instrumento apresenta uma oportunidade para refletir sobre a minha atuação e senti como um processo de aprendizagem por fazer a leitura das competências relacioná-las com a minha prática” (Gestor A, 2023).*

*“[...] foi um momento de autoavaliação, revelando-se profundamente esclarecedor, uma análise reflexiva. Percebi o quanto as atividades rotineiras podem ofuscar certas competências essenciais que acabam sendo postergadas” (Gestor B, 2023).*

*“[...] o instrumento me permitiu retomar minhas atribuições. Seria ideal se os processos formativos da rede incorporassem essa forma de análise da prática individual. Isso contribuiria para identificar não apenas as competências já desenvolvidas, mas também aquelas que precisam ser aprimoradas. Assim, poderia nos beneficiar de ferramentas que nos ofereçam mais do que simples demonstrações, mas que efetivamente contribuam para nosso desenvolvimento” (Gestor D, 2023).*

Após esta etapa, foi realizada a pré-seleção das 12 escolas que seriam a base de nossa investigação. Para tal, era indispensável que essas instituições fizessem parte da Rede Municipal de Ensino de Paragominas, garantindo que o foco se mantivesse em

escolas públicas. Além disso, optamos pelas escolas que haviam sido mencionadas durante as entrevistas iniciais com os agentes políticos responsáveis pelos encaminhamentos diários e formação dos gestores escolares, o que demonstra uma seleção baseada, também, na percepção e nas experiências prévias dos entrevistados.

Posterior, das 12 escolas pré-selecionadas, foi preciso elencar aquelas cujos gestores seriam entrevistados e observados em suas práticas, considerando a necessidade de fazer um recorte inicial para o avanço no estudo. Para tal, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- Critério I: estar entre as escolas citadas durante as entrevistas iniciais.
- Critério II: ter sua prática inserida no Livro Escola do Século XXI: práticas inspiradoras da rede pública de Paragominas, organizado por Danielle Moraes (2022), a partir do Programa Território do Saber.
- Critério III: conhecimento da pesquisadora sobre as práticas de gestão, considerando as escolas listadas segundo os dois primeiros critérios, com base nas opções: perfis diferenciados, diferentes níveis de ensino atendidos pelo município: educação infantil e ensino fundamental (anos iniciais e finais) e diferentes bairros.

De acordo com os critérios enfatizados, o Quadro 4 ilustra a forma como cinco escolas foram selecionadas, considerando as 12 escolas pré-selecionadas, identificadas com base nas entrevistas iniciais.

Quadro 4 – Mapa das Escolas por critérios apresentados

ESCOLA	CRITÉRIO I		CRITÉRIO II	CRITÉRIO III	SELEÇÃO
	TERRITÓRIO DO SABER	SEMEC			
Escola 1					X
Escola 2					
Escola 3					
Escola 4					
Escola 5					X
Escola 6					X
Escola 7					
Escola 8					X
Escola 9					
Escola 10					
Escola 11					
Escola 12					X
Legenda:					
	Atende ao critério predefinido.				
X	Escola selecionada para a pesquisa.				

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme demonstra o Quadro 4, quatro escolas atenderam aos critérios na totalidade, sendo: três de Ensino Fundamental (Escola 1, Escola 8 e Escola 12) e uma escola de dois segmentos – Educação Infantil e Fundamental I (Escola 6). Para compor a perspectiva inicial de cinco escolas, foi inserida na pesquisa também a Escola 5 (Educação Infantil), identificada dentre duas escolas com critérios incompletos, sendo que uma delas já havia participado da etapa do pré-teste para verificar a pertinência do presente instrumento. Logo, a opção ficou pela escola sem participação de nenhum processo anterior desta pesquisa.

Foram selecionadas, então, cinco escolas e seis gestores escolares, com atuação e práticas ligadas à melhoria da aprendizagem dos alunos, focando na questão central da pesquisa (Figura 2). Embora não tenha sido considerado como critério, salientamos também que o recorte abrange os dois níveis de ensino da Educação Básica (Educação Infantil e Ensino Fundamental), dos quais o município atende.

Figura 2 – Escolas e Gestores participantes do grupo focal da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As escolas não seguem números ordenados, mas sim a ordenação descrita no Quadro 4, assim como de seus gestores, totalizando seis, alinhando-se ao escopo principal deste estudo. Por questões éticas, não iremos nominar as escolas e tampouco os gestores, mas iremos referenciá-las por seus números de identificação, conforme a Figura 2, em todos os lugares que aparecerem no texto.

Dentre as cinco escolas selecionadas, uma é composta por uma dupla gestora. Dinâmica instituída pelo Município com base na Lei do Plano de Remuneração do Magistério (Paragominas, 2002), que determina o número de alunos da instituição para composição de diretor e vice-diretor (dupla gestora) a partir de 800 alunos.

#### 2.1.4 Etapa 4: mapeamento das boas práticas de gestão escolar

As práticas das cinco escolas foram analisadas, tendo por base as competências e atribuições dos gestores, considerando a Base Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar (BNC – Diretor Escolar), a qual contempla a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, de acordo com Parecer nº 04/2021, do Conselho Nacional de Educação (Brasil, 2021b), assim como as principais atribuições diárias, listada pelos gestores e a observação.

A coleta de informações, por meio de instrumentos próprios, com os gestores ocorreu entre outubro e dezembro de 2023, nas referidas escolas selecionadas pelos critérios descritos anteriormente. Foi entregue um instrumento de pesquisa aos diretores escolares, de forma individual, dando as devidas orientações para o preenchimento e se colocando à disposição para esclarecimentos. Com o instrumento ainda em evidência, foi possível fazer algumas reflexões, de forma geral, sobre o preenchimento e sobre informações complementares, por meio de conversa com autorização de gravação, para uso posterior das falas no corpo do trabalho, se necessário fosse.

Em seguida, ao preenchimento do instrumento pelos gestores, foi feita a análise do material coletado e o uso de estatística descritiva para as respostas fechadas dos instrumentos. Após esta análise, procedeu-se com a observação dos espaços e das práticas identificadas no local, com uso de roteiro para ajudar na observação. Tudo foi registrado por meio de um diário de bordo organizado para este fim, evidenciando as dinâmicas e interações únicas que caracterizavam cada local.

Ludke e André (2005) destacam que, na pesquisa qualitativa, são frequentemente empregados três principais métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. A observação é destacada como uma técnica que envolve o estudo visual e direto dos fenômenos em seu ambiente natural, buscando compreender a perspectiva dos indivíduos estudados de maneira controlada e planejada, exigindo preparação antecipada e roteiro de observação do que deseja e pretende observar. Para Marconi e Lakatos (2003), a observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada.

Durante a observação, foi possível identificar as ações e interações entre os membros da equipe presentes que corroboravam com as práticas elencadas pelos gestores. As práticas identificadas no local foram analisadas quanto à sua identificação, impacto e resultados no ambiente estudado. Os dados coletados durante essa etapa foram fundamentais para embasar pesquisa, a escrita do capítulo 5 e a elaboração do catálogo como produto educacional.

### 2.1.5 Etapa 5: validação específica das boas práticas de gestão escolar

O produto educacional final do mestrado profissional envolve a implementação da concretização de uma ideia em um contexto social específico, como no caso do catálogo de boas práticas de gestão escolar. No entanto, é essencial testar esse produto para verificar se alcançou os resultados esperados, conforme os objetivos e finalidades traçados.

O catálogo de boas práticas de gestão escolar não foi empregado em um cenário real de contexto de ensino para validar seu alcance, no entanto, as práticas mapeadas passaram por um processo de “validação específica”, termo usado por Albuquerque (2020), em sua pesquisa de mestrado profissional, também no âmbito do PPGCIMES.

De maneira tradicional,

A validade de conteúdo é um método baseado, necessariamente, no julgamento. Para esta tarefa é chamado um grupo de juízes ou peritos com experiência na área do conteúdo, ao qual caberá analisar os itens e julgar se eles são abrangentes e representativos, ou, ainda, se o conteúdo de cada item se relaciona com aquilo que se deseja medir (Oliveira; Fernandes; Sawada, 2008, p. 117).

Já no processo de validação específica, conforme proposto por Albuquerque (2020), é feita uma adaptação do painel de especialistas como técnica de pesquisa integrante para coleta de dados e são os próprios sujeitos que validam suas práticas. Na pesquisa em tela, são os próprios gestores, vistos como especialistas sobre sua própria prática, que foram convidados para avaliar se suas práticas catalogadas haviam sido bem retratadas e se estavam compatíveis com o seu fazer diário e suas atribuições nas referidas escolas.

Para tal, solicitamos a cada gestor que procedesse a leitura de suas práticas e verificar como estas foram retratadas por nós. Para nos ajudar nesse processo, criamos um instrumento (Apêndice H) para identificar pontos que poderiam ser melhorados, com uma conversa coletiva ao final. Entre as questões do instrumento, destacamos:

- O nome atribuído à prática está compatível?
- A sua prática de gestão foi bem retratada? Acha que reflete a sua atuação como gestor?

- A organização e a estrutura do relato da prática estão compatíveis com a sua prática de gestão?
- Você consegue se enxergar na forma como a prática de gestão foi retratada? Que elementos você destacaria como os que mais se aproximam das suas práticas?
- A forma como as práticas foram retratadas, você acredita que podem ser possíveis de replicabilidade e/ou de inspirar novas práticas?
- A relação das práticas com as competências, indicadas a partir das dimensões da BNC – Diretor Escolar, ficou clara?
- O que gostaria de mudar e/ou acrescentar em suas práticas?

O propósito desta etapa era permitir que os gestores escolares realizassem uma avaliação individual de cada prática vinculada ao estudo de sua escola. O processo iniciou-se com um diálogo preliminar destinado a esclarecer o objetivo do instrumento e destacar a relevância da participação ativa e engajada de cada gestor nas práticas descritas. Os gestores receberam uma pasta contendo o relato das práticas mapeadas na sua escola e o instrumento de validação específica. Todos os gestores, cujas práticas foram mapeadas, aceitaram participar deste momento da pesquisa.

Ao realizarem de forma individual o processo de validação específica sobre as suas próprias práticas mapeadas, foi possível perceber que todos concordaram com os pontos a seguir, disponíveis no instrumento:

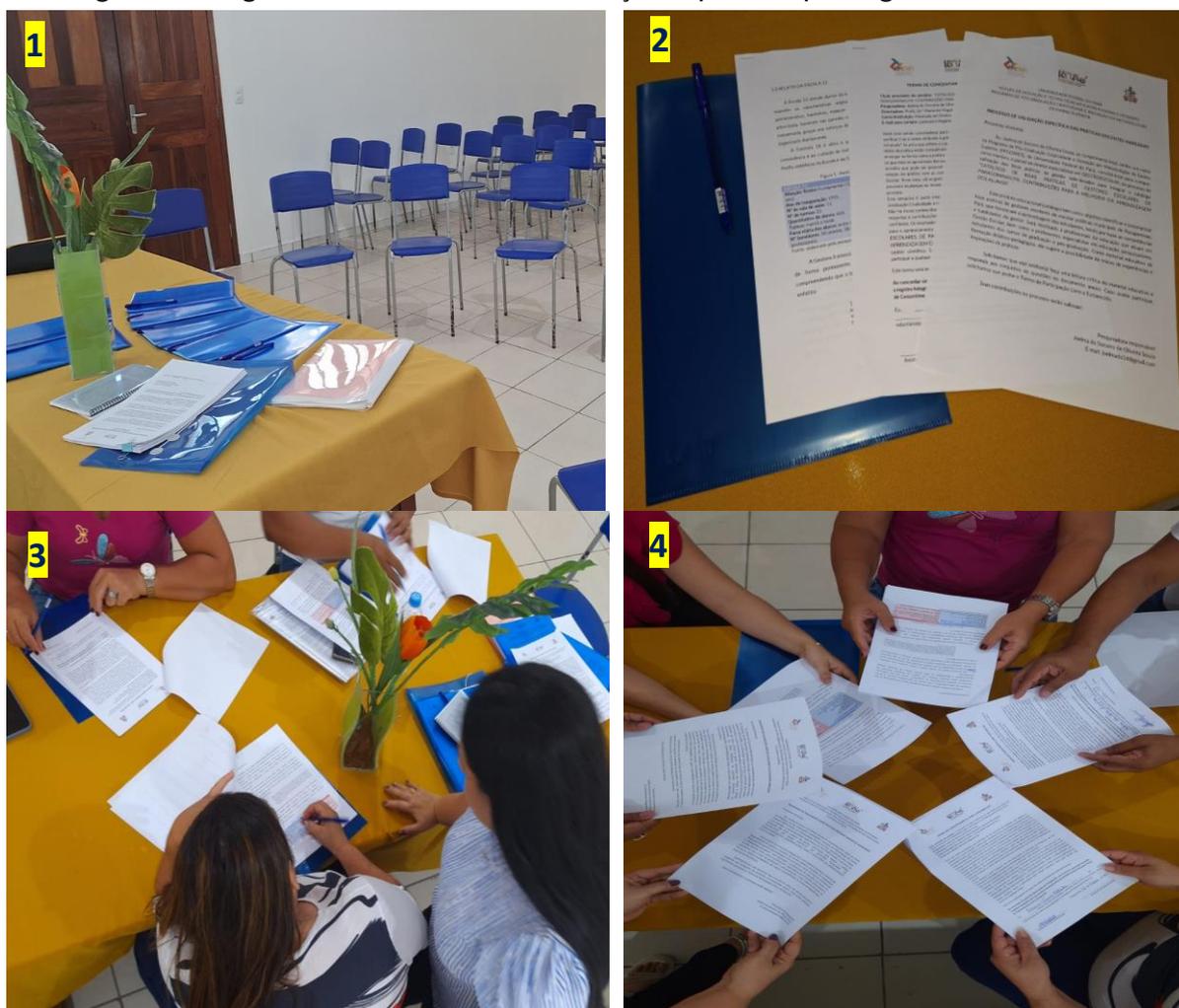
- O título atribuído às práticas.
- As práticas foram bem retratadas, refletindo suas atuações nas escolas.
- A organização e a estrutura do relato da prática foram compatíveis e fiéis ao que foi conversado e observado nas escolas.
- Possibilidade de se enxergarem de forma autêntica em todos os elementos propostos nos relatos.
- A forma com que as práticas foram retratadas possibilita sua replicabilidade e/ou pode inspirar novas práticas.
- A relação entre práticas descritas e as competências previstas na BNC – Diretor Escolar ficaram claras e evidentes aos serem exemplificadas.

Quanto ao que gostariam de mudar e/ou acrescentar, os seguintes itens foram solicitados:

- Escolas 5, 8 e 12: retificar os dados sobre quantidade de alunos e servidores e faixa etária atendidas.
- Prática 3: acrescentar a estratégia “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 10: substituir o termo “controlar” por “monitorar” em uma das estratégias, além de ajustar e complementar algumas frases para melhor esclarecimento da ideia.

Toda as práticas foram revisadas a partir das recomendações dos gestores e reapresentadas ao final do encontro, para que pudessem revalidá-las. Na Figura 3, seguem alguns registros fotográficos do momento, demonstrando: 1. Organização do espaço e dos materiais; 2. Documentos disponibilizados (apresentação da etapa, TCLE, práticas de cada escola e gestores e instrumento de avaliação); 3. Orientações durante o preenchimento do instrumento e participação dos gestores; e 4. Momento coletivo de conclusão da avaliação pelos gestores.

Figura 3 – Registros do momento de validação específica pelos gestores escolares



Fonte: Acervo da autora (2024).

Posterior ao preenchimento do instrumento, foi organizada uma discussão em grupo, criando um ambiente propício para que todos os participantes pudessem expressar suas impressões e contribuições de forma livre, embasada em seus próprios entendimentos. Para facilitar uma análise mais elaborada dos resultados, as contribuições dos gestores foram gravadas em áudio, com o devido consentimento. Algumas dessas narrativas foram transcritas a seguir, mostrando quanto os gestores acharam esse momento valioso.

Dois gestores enfatizaram satisfação por lerem o material de forma tão detalhada, sendo gratificante poderem se “enxergar” por um outro “olhar”, ressaltando, também, o quanto esse momento já servirá para o melhoramento das práticas identificadas:

*“[...] achei incrível este momento, ao olhar para este material que destaca nossas práticas e ações, que muitas vezes realizamos sem nos darmos conta da extensão de nossos feitos. Observar este material despertou em mim uma grande satisfação. É claro que sempre há espaço para melhorias e, durante a leitura, já conseguimos identificar os pontos em que nossa função ainda pode ser aprimorada. Entendo que este será um material capaz de inspirar verdadeiramente outros” (Gestora 1, 2024).*

*“[...] o ler este material, que detalha as práticas adotadas pela escola, fica perceptível que estamos no caminho certo. Mesmo durante a leitura, é possível reconhecer-me plenamente nas descrições apresentadas, assim como identificar toda a equipe da escola em cada ação relatada. Além disso, torna-se claro quais estratégias precisam ser fortalecidas para aprimorar a prática descrita, permitindo-nos assim continuar avançando” (Gestora 11, 2024).*

Outros dois gestores refletiram sobre a relação entre os relatos e as referências bibliográficas e a grata satisfação de terem participado desta pesquisa, percebendo que o relato das práticas será útil para melhorarem suas práticas, servindo de inspiração para outros futuros profissionais:

*“[...] é fascinante perceber como nossas práticas estão embasadas em teorias e como conseguem ser identificadas e associadas à Matriz de Competências da BNC. Ao nos debruçarmos sobre a leitura, reconhecemos nossas atribuições listadas e a relação da nossa atuação com o documento de referência já são colocadas em práticas do nosso dia a dia. Isso nos mostra o quão comprometidos estamos com os objetivos propostos na gestão escolar. A experiência de ler e refletir sobre o que desenvolvemos, observando que tudo está meticulosamente sistematizado e descrito nesta pesquisa, é verdadeiramente emocionante. Perceber o significado do dinamismo escolar, especialmente quando confrontados com nossas práticas organizadas e aqui exaltadas, reafirma a importância e o impacto do nosso trabalho” (Gestora 2, 2024).*

*“[...] fiquei lisonjeada, confesso que de início era mais ‘um trabalho’ diante de tanto que temos em nossa rotina. No entanto, agora percebo como uma valiosa oportunidade de crescimento pessoal enquanto gestor escolar. Inevitavelmente, começamos a observar com olhos críticos o que ainda precisa ser melhorado. Não buscamos a perfeição, mas sim a efetividade de nossas práticas para garantir a aprendizagem dos alunos sob nossa responsabilidade. Muito gratificante, consegui identificar o ponto forte da escola entre todas as ações que desenvolvemos. Acredito que quando este material estiver pronto, vai contribuir significativamente para que possamos uns aos outros acrescentar ainda mais nas práticas que cada um consegue potencializar” (Gestora 5, 2024).*

Por último, outros dois gestores enfatizaram que se sentiram verdadeiramente representados nos relatos e o quanto foi importante perceber o quão grandioso e valioso é o seu trabalho junto a sua comunidade escolar, para atender as necessidades de aprendizagem dos alunos:

*“[...] fiquei apreensivo e preocupado inicialmente, pois ao refletir sobre nossa prática, surge uma inquietação natural: ‘Meu Deus, que evidências encontraram?’ Essa preocupação é um reflexo da nossa busca constante pela excelência e do*

*receio em não atender às expectativas do outro. No entanto, ao revisar os resultados e perceber a magnitude do que foi alcançado, um sentimento de tranquilidade tomou conta de mim. A grandiosidade do que observamos não apenas condiz com a verdade, mas também reflete o impacto positivo e significativo de nosso trabalho. Essa constatação reforça a importância de continuarmos comprometidos e dedicados, confiando na qualidade e na relevância do que fazemos” (Gestor 6, 2024).*

*“[...] o revisitar e analisar minhas falas, pude constatar que tudo o que foi descrito aqui corresponde exatamente ao que eu disse. É gratificante ver nossas palavras representadas fielmente, sem acréscimos ou omissões. A leitura me fez perceber o quanto de esforço foi empregado; à primeira vista, pode parecer simples, mas a realidade é que não é. A experiência escolar é repleta de desafios, e ao nos depararmos com nossas próprias palavras documentadas, somos levados a uma reflexão ainda mais profunda sobre nossos esforços e realizações. Estou verdadeiramente satisfeita por ter participado deste processo; foi, sem dúvida, uma experiência enriquecedora” (Gestora 18, 2024).*

Essa etapa visou assegurar a credibilidade do material educativo gerado, no intuito de beneficiar não só a atuação desses gestores em suas práticas diárias, mas também sua futura disseminação e aplicação por outros educadores envolvidos na Gestão Educacional, em especial gestão escolar, incluindo pedagogos, especialistas em educação, pesquisadores e alunos de graduação e pós-graduação.

#### 2.1.6 Etapa 6: elaboração do produto educacional – “Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)”

Tendo por base o mapeamento realizado, desenvolvemos, como fruto da pesquisa, um produto educacional em formato de livro digital com extensão .pdf, visando atender às discussões propostas por Rizzatti *et al.* (2020, p. 17), ao afirmar que o produto educacional deve buscar “ser compartilhado e replicado pela comunidade, chegando, assim ao chão da escola na Educação Básica, Técnica ou Superior, ou nos ambientes não formais”.

O produto possui inspiração do *e-book* “Práticas Docentes na Educação de Jovens e Adultos do Ensino Personalizado: Vivências do Centro de Educação de Jovens e Adultos Prof. Luiz Otávio Pereira – CEEJA/Belém”, desenvolvido por Albuquerque (2020) como produto educacional final também do Mestrado Profissional no âmbito do PPGCIMES.

Neste aspecto, importa sublinhar que, assim como o *e-book* de Albuquerque (2020) visa disseminar as práticas implementadas no âmbito do CEEJA/Belém, o

objetivo do catálogo de boas práticas de gestão escolar é compartilhar os conhecimentos obtidos por meio do estudo e pesquisa em tela, tendo por base a experiência dos diretores escolares de Paragominas/PA, sendo por isso o destaque do mapa do município na capa do Produto Educacional (Figura 4).

Figura 4 – Capa do Produto Educacional



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O catálogo está disponível para baixar no *site* do PPGCIMES, no Repositório Institucional da UFPA (RIUFPA) e no Portal de objetos educacionais abertos eduCAPES, uma vez que pretende alcançar uma ampla audiência, incluindo:

- Estudantes e docentes de Pedagogia e outras áreas afins, em disciplinas voltadas à gestão e à coordenação escolar, visando enriquecer suas experiências e adaptá-las a diferentes contextos escolares.
- Estudantes e docentes de pós-graduação em gestão educacional, para estimular debates em níveis superiores.
- Gestores escolares e coordenadores pedagógicos, como fonte de identificação e inspiração para práticas de gestão que impulsionam processos mais efetivos na promoção da aprendizagem dos alunos.

De forma macro, instituições responsáveis pela formação continuada de gestores escolares, como Instituições de Ensino Superior (IES), Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, entre outros órgãos educacionais, poderão utilizá-lo como instrumento pedagógico. Esse material servirá como base, apoio e orientação para os estudos das equipes técnicas das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e para a formação continuada dos gestores da Rede Municipal de Ensino, promovendo um melhor entendimento das práticas de gestão escolar em diferentes contextos educativos. Além disso, o produto poderá colaborar com o plano de formação continuada dos gestores da Rede Municipal de Ensino, sendo uma referência teórica e prática que orientará o trabalho dos gestores escolares e professores.

Para a concepção do Catálogo, tomamos de empréstimo as orientações de Kaplún (2003), utilizando os três eixos destacados pelo autor (Quadro 5): conceitual, pedagógico e comunicacional, para a construção do material educativo. A adoção dessa denominação não é incoerente, considerando que dialoga diretamente com o que se espera de um produto educacional.

Quadro 5 – Resumo dos três eixos considerados durante a construção de um material educativo

EIXO	DESCRIÇÃO
Conceitual	Diz respeito à pesquisa temática, integrando a escolha das ideias centrais abordadas pelo material, bem como o tema ou temas principais geradores de experiências de aprendizado. É preciso conhecer os conceitos e os debates relevantes em torno do tema, que promoverão a experiência de aprendizado, considerando os sujeitos a quem se destina o material.
Pedagógico	Essencial em qualquer material educativo, pois define o início e o objetivo final do material educacional. “[...] articulador principal de um material educativo. [...] expressa o caminho que estamos convidando alguém a percorrer, quais pessoas estamos invitando e onde se encontram essas pessoas antes de iniciar o percurso. Refere-se a conhecer os sujeitos a quem se destina o material para entender o que sabem, pensam, querem, imaginam e ignoram sobre o tema em questão e quais necessidades poderiam ser respondidas pelo material” (Leite, 2019, p. 190).
Comunicacional	Diretamente relacionado à forma e à estrutura do material, influenciando significativamente a experiência de uso e o aprendizado de quem vai fazer uso do material. “[...] diz respeito ao formato, diagramação e linguagem empregada no material educativo. Esse eixo propõe que, por meio de figura retórica ou poética, sejam criados modos concretos de relação com os destinatários para que eles se sintam estimulados a refletirem sobre o assunto e também provocados a produzirem novos conhecimentos a partir do que aprenderam” (Leite, 2019, p. 190). Indica uma fusão perfeita entre o conceitual e o pedagógico.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base Kaplún (2003) e Leite (2019).

Assim, referente ao nosso Catálogo de boas práticas, no **eixo conceitual** procuramos descrever tanto as práticas mapeadas, tendo por base os diagnósticos dos contextos levantados na pesquisa, quanto fazer uma apresentação conceitual das temáticas da gestão escolar e da BNC – Diretor Escolar.

Já no **eixo pedagógico**, cuidamos da sequência lógica dos conteúdos para facilitar a leitura, considerando o público que queremos alcançar, alunos de Pedagogia, licenciaturas de formas geral, diretores escolares já atuantes, entre outros. Desta forma, o Catálogo possui a seguinte estrutura, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Estrutura organizacional do Catálogo

TÓPICO	DESCRIÇÃO
Apresentação	Destinada a situar os leitores sobre a proposta e o objetivo do catálogo.
Sobre Gestão Escolar	Aborda conceitos de gestão e destaca a importância da atuação desses líderes escolares para a aprendizagem dos estudantes.
BNC – Diretor Escolar	Apresenta a BNC – Diretor Escolar com sua estrutura e organização das dimensões e competências dispostas no documento, bem como o contexto do seu surgimento e referência de implantação.
Paragominas, Escola e Líderes Escolares	Contextualiza o panorama da pesquisa, apresentando dados numéricos e características do local, escolas e líderes escolares.
Relato das Boas Práticas de Gestão Escolar	Descreve o relato das 13 práticas mapeadas e identificadas nas escolas. Inclui sugestões de estratégias adotadas pelos gestores, resultados alcançados e a identificação e relação com as competências específicas e atribuições BNC – Diretor Escolar, dos gestores, de acordo com as quatro dimensões.
Inspire-se!	Destaca as atribuições diárias, posturas e atitudes comuns a todas as 13 práticas mapeadas, evidenciadas a partir das responsabilidades assumidas pelos gestores no ambiente escolar, as quais pretende-se que sirvam de inspiração para outras práticas exitosas.
Referências Bibliográficas	Lista as obras e estudos que fundamentaram a construção do catálogo e práticas descritas.
Quem somos nós	Apresenta uma breve descrição da pesquisadora- mestranda e da professora orientadora do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por último, no **eixo comunicacional**, fizemos a opção, conforme já explicitado, por um catálogo de boas práticas como livro digital, com extensão .pdf, para garantir um maior alcance. Fizemos uso de linguagem simples e de fácil compreensão para ajudar na leitura.

### 3 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E A BNC – DIRETOR ESCOLAR —

Este capítulo destaca a importância do papel da gestão escolar e lideranças como fatores de transformação da educação no Brasil, porém, para que essa transformação ocorra de fato, é essencial o fortalecimento de políticas públicas, assim como de iniciativas e práticas voltadas a estes profissionais.

Silva (2020) aborda a relação direta entre eficácia escolar, liderança e aprendizagem. Ao longo das últimas cinco décadas, pesquisas sobre eficácia escolar foram produzidas, com o objetivo de identificar quais fatores influenciam a aprendizagem dos estudantes e a importância estratégica designada ao Diretor Escolar, além de investigarem se a liderança escolar influencia os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas públicas brasileiras.

Ainda sobre a pesquisa citada, Silva (2020, p. 53) elenca um conjunto de fatores relacionado a atuação desses líderes que influenciam de forma positiva os resultados educacionais.

1. apoio instrucional aos professores;
2. treinamento de equipe;
3. monitoramento pessoal e frequente das atividades escolares;
4. compreensão dos problemas e postura profissional para solucioná-los;
5. avaliação e monitoramento constante dos resultados acadêmicos;
6. altas expectativas sobre todos os estudantes;
7. liderança compartilhada;
8. incentivo para parceria escola-casa;
9. gestão focada em objetivos claros;
10. estrutura organizacional adequada;
11. valorização de quadro capacitado;
12. presença de uma equipe estável;
13. proatividade para captação de recursos;
14. disponibilidade e utilização eficaz da equipe e pessoal de apoio;
15. ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem;
16. orientação independente e capacidade de controlar as influências externas

Estes conjuntos de fatores, elencados por Silva (2020), devem ser considerados como atuações, uma vez que são parte das funções qualificadas à configuração da atuação do Diretor Escolar. No início do século XX, a gestão escolar era influenciada pelos princípios da administração científica de Frederick Winslow Taylor, focada na eficiência e na racionalização do trabalho. Nesse período, a escola era vista como uma extensão do modelo industrial e a gestão, portanto, concentrava-se na padronização e na busca por resultados mensuráveis.

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.

Na atualidade, conceitos como gestão colaborativa e liderança pedagógica (Libâneo, 2010; Lück, 2009; Luckesi, 2018; Paro, 2022; Vasconcelos, 2000, entre outros estudiosos) ganham força, refletindo a necessidade de uma gestão que não apenas administre recursos, mas que também inspire, motive e envolva todos os atores do processo educativo em busca de um objetivo comum: a aprendizagem dos alunos numa formação integral.

Assim, a evolução da gestão escolar reflete uma transição de um modelo gerencialista e centralizador para práticas mais coletivas, descentralizadas, democráticas e inclusivas, evidenciando a complexidade da educação e a importância de abordagens que considerem as múltiplas dimensões do processo educativo.

A atuação do diretor escolar no Brasil é um reflexo das mudanças e desafios enfrentados pelo sistema educacional ao longo dos anos. Historicamente, o papel do diretor escolar evoluiu de uma figura meramente administrativa para um líder pedagógico, responsável por promover a qualidade da educação e o bem-estar de alunos, professores e comunidade escolar. Essa transformação não ocorreu de maneira uniforme em todo o país, refletindo as disparidades regionais, sociais e econômicas existentes.

No contexto social, o diretor escolar assume um papel fundamental na comunidade, atuando como um elo entre a escola, os alunos, as famílias e o entorno. Em muitas comunidades, especialmente em áreas mais carentes, a escola é um dos principais, senão o único, polo de cultura, lazer e até mesmo de assistência social. Neste cenário, o diretor não é apenas um gestor, mas um líder comunitário, encarregado de articular ações que vão além da educação, abrangendo questões sociais e de desenvolvimento local. Assim,

[...] numa organização como a escola, a gestão é uma dimensão do próprio ato educativo. Definir objetivos, selecionar estratégias, planificar, organizar, coordenar, avaliar as atividades e os recursos, ao nível da sala de aula, ou ao

nível da escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes. Elas não podem, por isso, ser dissociadas do trabalho docente e subordinarem-se a critérios extrínsecos, meramente administrativos (Barroso, 1995, p. 10).

Conforme Pena (2013, p. 155),

A liderança escolar é uma função de gestão democrática, coordenada pelo diretor e executada de forma compartilhada na escola. Seu objetivo é o incremento da qualidade da educação e a promoção da equidade. Para tanto são necessários: o permanente foco na aprendizagem, a adoção de ações de comunicação efetiva, de práticas administrativas eficientes e de atitudes positivas do diretor em relação à sua própria capacidade de liderança.

Contudo, o diretor escolar no Brasil ainda enfrenta inúmeros desafios, tais como escassez de recursos, infraestrutura precária, violência e evasão escolar (Costa; Nobre, 2023). Além disso, a burocracia e a pressão por resultados em avaliações externas podem limitar a capacidade de inovação e a autonomia necessária para adaptar a gestão às necessidades específicas de cada comunidade escolar. Portanto, apesar dos avanços, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que o diretor escolar, principalmente, tenha condições reais de trabalho de modo que possa contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade da educação no Brasil.

A sobrecarga do gestor escolar é fruto, dentre outras, de uma responsabilidade multifacetada que vai além das simples tarefas administrativas. Esses profissionais são responsáveis por garantir o bom funcionamento da escola, a qualidade do ensino, o bem-estar dos alunos e a satisfação dos pais, professores e demais membros da equipe. A pressão para equilibrar essas demandas pode ser avassaladora, resultando em estresse e exaustão. Além disso, a necessidade de estar atualizado com as novas tecnologias educacionais, metodologias de ensino e políticas educacionais coloca um peso adicional nas suas costas.

Com toda essa sobrecarga de trabalho, é de se esperar que o gestor escolar também conviva com seu próprio adoecimento mental, afinal, “administrar equipes, resolver problemas delicados como conflitos e inadimplência, e manter hábitos saudáveis, se não bem distribuídos na agenda, podem causar crises de ansiedade, picos de estresse e comprometer a liderança” (D’Maschio, 2023, p.1). Durante e após a pandemia da Covid-19, esse problema se intensificou também por conta de problemas, como lidar com o luto coletivo, a crise econômica e os problemas pessoais de cada um (Pessi, 2022).

Assim, ao se considerar a importância de que estes profissionais estejam em boa saúde física e mental, para que possam promover um ambiente escolar também mais saudável para todos, faz-se necessário a implementação de políticas públicas que incorporem práticas de cuidado e de valorização dos gestores escolares, bem como garantir que os serviços de psicologia e de serviço social nas redes públicas de educação básica, sancionado pela Lei 13.935, de 11 de dezembro de 2019 (Brasil, 2019), consigam atender também a demanda advinda dos próprios gestores.

Muitos debates, pesquisas e relatórios foram desenvolvidos por autores e estudiosos de gestão e, principalmente, gestão escolar, como Lück (2006, 2009, 2011), Paro (1986, 2000), Vicentini (2010), Sant'Anna (2014), Luckesi (2018), Weinstein e Simielli (2022), Pena (2013), dentre outros pesquisadores da temática.

Alguns dos estudos e pesquisas elencados, foram utilizados como referência para a elaboração, construção e configuração da *Matriz de Referência da BNC – Diretor Escolar* (Brasil, 2021). Portanto, em certa medida, a proposta é resultado dos debates capitaneados por estudiosos e profissionais envolvidos nas discussões de qualificação da educação.

Em discussão desde o ano de 2018, conforme parecer N° 04/2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), a partir da aprovação em 11/05/2021, aguardando homologação pelo Ministério da Educação (MEC), a Base Nacional Comum de Competências de Diretores Escolar (BNC – Diretor Escolar) foi desenvolvida pela necessidade de reorganização das diretrizes e referenciais de atuação, desses diretores e vice-diretores, ambos responsáveis pela gestão escolar.

### 3.1 A BNC – Diretor Escolar

A Matriz de referência da *Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)* tem sua fundamentação a partir das seguintes resoluções<sup>9</sup>:

- CNE/CP n° 02, de 20 de dezembro de 2019, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para Formação Inicial de Professores para Educação

---

<sup>9</sup> Até o momento da elaboração deste estudo, as resoluções vigentes eram: CNE/CP n° 02, de 20 de dezembro de 2019 e CNE/CP n° 01, de 27 de outubro de 2020, as quais foram revogadas pela nova portaria CNE/CP N° 04, de 29 de maio de 2024 (Brasil, 2024).

Básica e instituiu a Base Nacional Comum para Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC – Formação) subsidiada pelo Parecer CNE/CP nº 22, de 7 de novembro de 2019.

- CNE/CP nº 01, de 27 de outubro de 2020, a partir do Parecer CNE/PC nº 14, de 10 de julho de 2020, que dispõe as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e instituiu a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC – Formação Continuada).
- CNE/CP Nº 04, de 29 de maio de 2024, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados não licenciados e cursos de segunda licenciatura).

Esses instrumentos possuem como referência a implantação da *Base Nacional Comum Curricular da Educação Básica (BNCC-Educação Básica)*, instituída pela Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017, e posteriormente a Base Nacional Comum Curricular na etapa do Ensino Médio (BNCC-EM), instituída pela Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018.

Considerando os documentos oficiais citados, que consolidam referências e diretrizes para a atuação docente, fez-se necessário estabelecer diretrizes e estruturação de atuação para a direção escolar, possibilitando uma atuação participativa, coletiva e democrática nos processos educacionais. Conforme destacado, o escopo da Matriz,

[...] é o de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino (Brasil, 2021a, p. 1).

O documento é uma iniciativa pioneira e de fundamental importância (Ramos, 2021)<sup>10</sup>. Quando posto em execução, pretende ser um marco para alcançar melhores

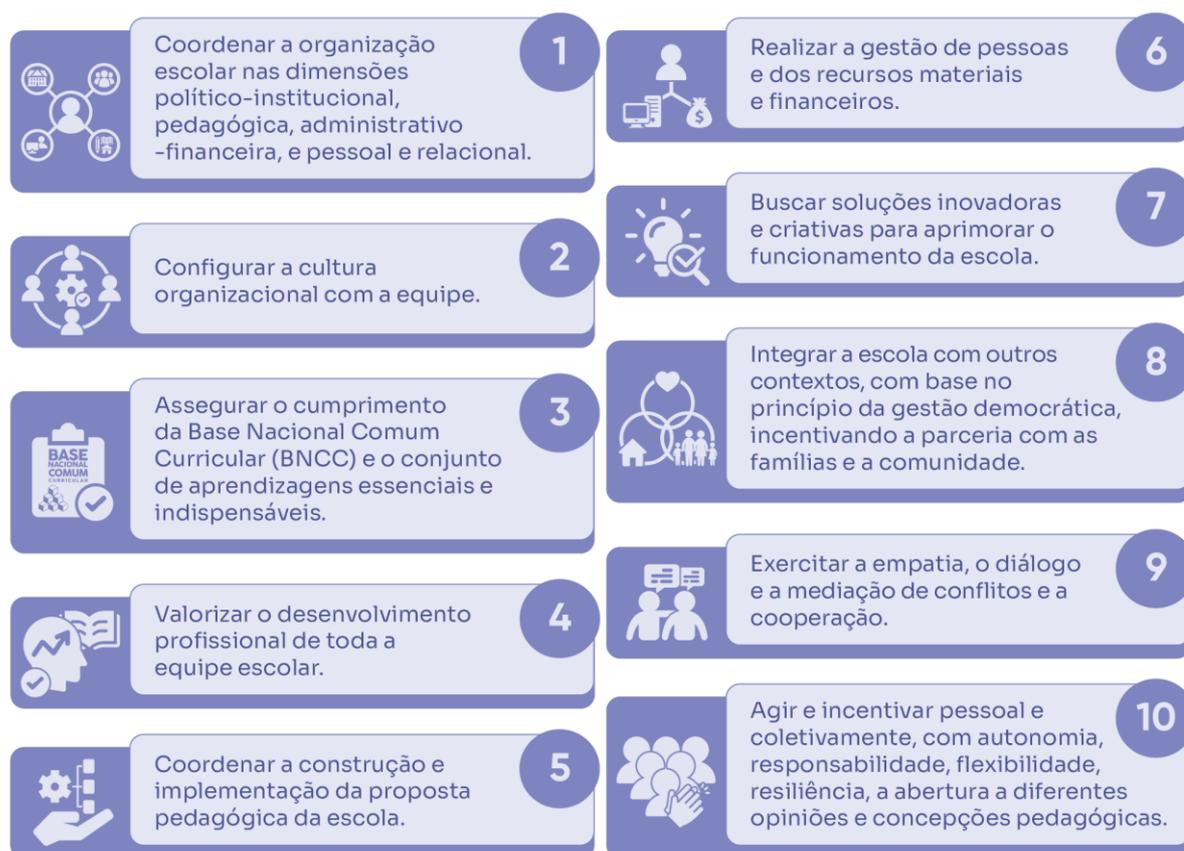
---

<sup>10</sup> Mozart Neves Ramos (CEB/CNE), relator da proposta, que se encontra em Consulta Pública. (RAMOS, M. N. **Quais competências devem ser desenvolvidas pelos diretores?** Nova Escola, São Paulo, 2021.

resultados na educação brasileira, favorecendo a atuação, perfil, postura e profissionalização de líderes escolares.

A BNC – Diretor Escolar reafirma a atuação desses líderes escolares, apresentando uma matriz com dez competências gerais (Figura 5) capazes de garantir condições para administrar, gerir e coordenar ações educativas, a partir do desenvolvimento das competências descritas a seguir:

Figura 5 – Dez competências gerais do Diretor Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021b, p.10).

Já a Figura 6 elenca que, além de conhecimento geral de gestão, também se faz necessário um conjunto de competências relacionadas a autoconhecimento, autorregulação, autogestão, foco, organização, iniciativa social, entre outros/as relacionados/as às competências socioemocionais, tão importantes quanto as demais competências para o desenvolvimento da função. Assim, a sensibilidade e a percepção de problemas relacionados à ordem de relacionamento e gerenciamentos de conflitos

e relações interpessoais, intersetoriais e institucionais também são fundamentais para conduzir as demandas da atuação desses líderes escolares.

Figura 6 – Dimensões e Competências Específicas do Diretor Escolar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021b).

Como se pode observar na Figura 6, verifica-se que as competências específicas estão organizadas em quatro dimensões estrategicamente inter-relacionadas. Esta organização visa destacar as conexões entre essas dimensões, com o objetivo de promover um maior engajamento dos líderes escolares nos ambientes escolares. Ainda que todas as dimensões possuam seu grau de importância e especificidades, estas possuem como pilar a atuação pedagógica, elemento central na escola e essencial para a prática de gestão.

Zabala e Arnau (2010) apontam que críticas ao ensino tradicional impulsionaram o uso do termo “competência” no âmbito educacional, inicialmente empregado no ambiente empresarial, influenciando programas de formação profissional. Para os autores, competência significa ter habilidades para realizar tarefas de maneira eficiente, destacando a importância da prática, existindo diferenças entre competência geral e

competências específicas, tal como visto a seguir:

- Competência geral: intervenção eficaz nos diferentes âmbitos da vida, por meio de ações nas quais se mobilizam, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, componentes atitudinais, procedimentais e conceituais.
- Competência específica: intervenção eficaz diante de uma situação-problema real, por meio de ações nas quais se mobilizam, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, componentes atitudinais, procedimentais e conceituais.

Para além das competências gerais e específicas, para cada dimensão, existe um conjunto de atribuições que são pertinentes aos gestores. No Quadro 7, referente à Dimensão Político-institucional, estão previstas com 34 atribuições orientadas aos conhecimentos sobre gestão escolar democrática, participativa, colaborativa, organizacional e de resultado.

Quadro 7 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar (Dimensão Político-institucional)

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
A.1. Liderar a gestão da escola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.</li> <li>2. Conhecer a legislação e as políticas educacionais, os princípios e os processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.</li> <li>3. Criar, em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa.</li> <li>4. Identificar necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.</li> <li>5. Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino.</li> </ol>
A.2. Engajar a comunidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam o fortalecimento de vínculos, envolvimento no ambiente escolar e corresponsabilização pelo bem-estar dos estudantes.</li> <li>2. Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres), engajando-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.</li> <li>3. Conhecer e fortalecer vínculos com a rede de proteção social e defesa de direitos do território, instituindo regime de colaboração em favor do desenvolvimento integral dos estudantes.</li> </ol>

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Conhecer as formas de expressão e possibilidades de organização de crianças e jovens, desenvolvendo iniciativas de escuta, participação e colaboração atentas às especificidades dos estudantes.</li> <li>5. Participar e fomentar o debate sobre as políticas educacionais, mobilizando diferentes atores da comunidade escolar.</li> <li>6. Estabelecer ações para articulação e cooperação com outras escolas do território, buscando apoio, alinhamento e estabelecendo relações de reciprocidade e aprendizagem.</li> </ol>
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.</li> <li>2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola (incluindo-se colegiados da escola e organização estudantil), incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar.</li> <li>3. Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos matriculados na escola.</li> <li>4. Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino-aprendizagem e da garantia do direito à educação de qualidade social.</li> <li>5. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do Projeto Político-Pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.</li> <li>6. Promover estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do Projeto Político-Pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.</li> <li>7. Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.</li> <li>8. Garantir a publicidade nas prestações de contas e disponibilizar informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados.</li> <li>9. Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.</li> <li>10. Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.</li> </ol>
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a escola nos âmbitos interno e externo.</li> <li>2. Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente.</li> <li>3. Promover estratégias de monitoramento da frequência e permanência dos estudantes.</li> <li>4. Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento e o Calendário Escolar.</li> <li>5. Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e ações realizadas.</li> <li>6. Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino.</li> <li>7. Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência.</li> </ol>
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.</li> <li>2. Conduzir a criação e o compartilhamento da visão estratégica, <i>ethos</i> e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere os direitos de aprendizagem para todos.</li> <li>3. Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar.</li> <li>4. Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>5. Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.</li> </ol>

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
	6. Fortalecer a escola como espaço de aprendizagem para alunos e profissionais da educação.

Fonte: Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021b, p. 11-14).

A Dimensão Pedagógica, por sua vez, contempla 26 atribuições (Quadro 8) com foco nos conhecimentos de gestão pedagógica, didática de ensino, metodologias e estratégias de aprendizagem, clima escolar, gerenciamento e resolução de conflitos (diálogo, cultura de paz, comunicação não violenta), organização curricular, diretrizes educacionais e processos avaliativos (externos e internos), para garantir uma aprendizagem mais efetiva e significativa.

Quadro 8 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar (Dimensão Pedagógica)

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.</li> <li>2. Incentivar práticas pedagógicas que promovam o aumento da aprendizagem, bem como sua disseminação.</li> <li>3. Conhecer a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola.</li> <li>4. Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes.</li> <li>5. Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno dos objetivos equânimes da aprendizagem para toda a escola.</li> </ol>
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.</li> <li>2. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes.</li> <li>3. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.</li> <li>4. Assegurar calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.</li> </ol>
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> <li>2. Propor e incentivar estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber.</li> <li>3. Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores.</li> <li>4. Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.</li> <li>5. Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola.</li> <li>6. Inspirar e motivar a equipe escolar para o alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.</li> </ol>

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente.</li> <li>2. Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.</li> <li>3. Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.</li> <li>4. Coordenar a equipe técnico-pedagógica na elaboração de estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem, prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais.</li> <li>5. Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação, e criar possibilidades de realizar a busca ativa escolar através de um trabalho intersetorial.</li> <li>6. Utilizar os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.</li> </ol>
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares.</li> <li>2. Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes.</li> <li>3. Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.</li> <li>4. Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais, promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante, inclusive para estudantes com deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> <li>5. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> </ol>

Fonte: Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021, p. 14-16).

Na Dimensão Administrativo-Financeira, o diretor escolar será responsável por 26 atribuições, conforme detalhado no Quadro 9. Essas atribuições abrangem uma variedade de áreas, incluindo a gestão administrativa, a documentação escolar relacionada à vida acadêmica dos alunos, questões financeiras, o gerenciamento de recursos humanos (vida funcional dos colaboradores), organização escolar, uso de plataformas educacionais, gestão de bens patrimoniais, interação com entidades superiores nos níveis federal, estadual e municipal e ampliação de parcerias com intuito de garantir maior efetividade do ensino.

Quadro 9 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar – Dimensão Administrativo-financeira

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
C.1. Coordenar as atividades administrativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.</li> <li>2. Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.</li> <li>3. Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.</li> <li>4. Elaborar com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos.</li> <li>5. Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.</li> <li>6. Utilizar ferramentas tecnológicas, plataformas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.</li> </ol>
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir, utilizando os canais competentes, que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.</li> <li>2. Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.</li> <li>3. Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>4. Elaborar plano de segurança patrimonial, bem como conhecer as normais legais sobre gestão do patrimônio.</li> </ol>
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegar atribuições e dividir responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar.</li> <li>2. Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados.</li> <li>3. Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.</li> <li>4. Definir com a equipe de gestão e sem perder de vista o Projeto Político-Pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso.</li> <li>5. Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.</li> <li>6. Controlar a frequência dos profissionais da escola.</li> <li>7. Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares.</li> <li>8. Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa.</li> <li>9. Elaborar e conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar, grêmios estudantil e associação de pais e professores.</li> <li>10. Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.</li> <li>11. Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocados na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe tanto do ponto de vista do conhecimento profissional quanto da prática profissional e do engajamento, propondo soluções.</li> </ol>
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar-se sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.</li> <li>2. Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar.</li> </ol>

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
	3. Elaborar, com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais. 4. Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros. 5. Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.

Fonte: Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021, p. 16-18).

Por fim, a Dimensão Pessoal e Relacional abrange nove atribuições, conforme detalhado no Quadro 10. Estas estão associadas às competências em gestão de pessoas, ao estabelecimento de relações interpessoais, sociais e culturais, à comunicação clara e eficaz, ao relacionamento com instâncias superiores e à construção de uma rede de apoio aos espaços escolares. Inclui, também, a importância da formação continuada, do gerenciamento de conflitos e da promoção de diálogos construtivos.

Quadro 10 – Atribuições referentes às competências específicas do diretor escolar – Dimensão Pessoal e Relacional

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	ATRIBUIÇÕES
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	1. Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes e com o desenvolvimento e bem-estar dos profissionais da educação. 2. Promover a convivência escolar respeitosa e solidária. 3. Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	1. Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. 2. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho. 3. Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. 4. Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças e agir de forma antecipada para prevenir que ocorram ou para mitigar seus impactos, mantendo, assim, um ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem.
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	1. Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. 2. Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola, utilizando a comunicação, o diálogo e técnicas de negociação.

Fonte: Parecer CNE/PC nº 04 (Brasil, 2021, p. 18-19).

A organização e a distribuição de competências e atribuições entre as várias dimensões procuram simplificar a identificação das expectativas em relação aos gestores escolares, destacando a importância de se adotar um modelo de gestão que

inclua a comunidade escolar no processo decisório, fomentando uma cultura de cooperação e de participação ativa de todos os membros.

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 busca 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 diretor escolar, sendo imprescindível que esta reflita sobre as necessidades específicas regionais, estaduais e municipais. Isso é fundamental para assegurar que a gestão consiga retratar as particularidades de cada território.

## 4 CONTEXTO DA PESQUISA

---

O presente capítulo de caracterização do lócus da pesquisa apresenta o contexto em que a pesquisa foi realizada, incluindo informações sobre o município de Paragominas, no Pará, com sua rede de ensino, escolas e os gestores escolares. Para tal, houve o envolvimento e a interação direta com agentes públicos responsáveis pela formação e encaminhamentos aos diretores escolares, bem como com seis diretores escolares de cinco diferentes escolas públicas municipais, fornecendo o contexto e a base para a compreensão dos resultados obtidos.

### 4.1 Caracterização do lócus de pesquisa

Paragominas é um dos 144 municípios brasileiros do estado do Pará, pertencente ao Sudeste Paraense. Possui uma área territorial 19.342,565km<sup>2</sup> [2021], população estimada de 115.838 pessoas [2021], densidade demográfica de 5,06 hab/km<sup>2</sup> [2010], escolarização de seis a 14 anos 95,9% [2010] e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) 0,645 [2010], segundo o IBGE (Brasil, 2024b).

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 se tornar um polo significativo do agronegócio em 2023.

Como de costume no país, o processo educacional foi se organizando de forma lenta, para atender a sua população que só crescia, sem muita qualidade de vida, com falta de gerência pública municipal, comuns aos municípios do Pará, de forma geral.

A partir de 1997, inicia uma fase relevante para a educação, um novo cenário se desenha, impulsionado pelos incentivos das políticas públicas educacionais a partir do Governo Federal. Naquele contexto, houve mudanças nas políticas públicas nacionais, como, por exemplo, a criação do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental (FUNDEF), já alinhado pela então nova LDB, Lei 9.394/96 (Brasil, 1996), que preconiza princípios e fins bem definidos, assim como sua estrutura e organização dialoga com a Constituição, deixando evidentes as necessidades e direitos para uma educação pública

de qualidade. Educação essa já questionada desde sempre pela população, para qual mudanças seriam necessárias em prol da construção de uma sociedade com a garantia dos seus direitos educacionais.

Nesse cenário, era possível observar alguns movimentos em prol da melhor organização e investimento educacional. Essa nova configuração pressupunha: investimento público no qual toda criança e adolescente (de sete a 14 anos) deveria estar na escola, a valorização dos profissionais (através de salários adequados e formação mínima inicial e continuada), novas práticas e processos educacionais diversificados, olhar diferenciado para tecnologia escolar com acompanhamento dos processos avaliativos de aprendizagens e implantação de controle social desses processos, por meio de órgãos educacionais e conselhos estaduais e municipais.

Muitas discussões foram necessárias para conduzir essa nova forma de fazer educação, buscando profissionalização do magistério, gerando autonomia às escolas e subsidiando líderes escolares para atender a demanda que naquele momento eram urgentes e necessárias.

Paragominas, aos poucos, foi encontrando a sua forma de fazer educação, sendo pioneira na Municipalização do Ensino, ou seja, a cidade gerencia totalmente o sistema da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Ela é responsável por conduzir administrativa, pedagógica e financeiramente todos os investimentos destinados à educação. Alguns investimentos destacados nesse processo foram: o incentivo à formação inicial e continuada de professores, por meio de convênios com Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, com processos seletivos internos para favorecer os profissionais já atuantes no município; formações de extensão, de curta duração, oficinas, palestras e outras iniciativas, tendo, como pano de fundo, discussões das novas formas de pensar e do fazer, com mais intencionalidade pedagógica no ensinar e aprender de sala de aula; concursos públicos para reorganização da vida funcional e construções e melhorias nas infraestruturas dos prédios escolares.

Eleger prioridades para conseguir de fato a mudança esperada, principalmente a questão de profissionais qualificados para atuação neste novo contexto educacional, seria uma tarefa desafiadora, como ainda é, pois envolve foco e determinação política para reorganização interna, implementação de diferentes formatos, modificar formas e maneiras de olhar para a própria rede de ensino e projetar metas e expectativas. Para

colocar esse processo em andamento, foi necessário contatos e parcerias com diversas instituições públicas e privadas, associações, sindicatos e formadores, mediante convênios, serviços e contratação direta.

Desde 1997, um movimento significativo surgiu com o objetivo de atender às necessidades das escolas e promover diálogos focados na aprendizagem dos alunos. Manifestações coletivas da categoria do magistério também se destacaram, buscando garantir melhores condições de trabalho para enfrentar os desafios diários nos contextos escolares. Nesse período de quase três décadas, Paragominas foi se transformando e construindo uma nova identidade para a Educação (Paragominas, 2015).

Esta pesquisadora-mestranda acompanhou de perto o processo de mudança de parâmetros, mentalidades e atitudes em relação à educação, pois já fazia parte da equipe de profissionais do magistério contratada e posteriormente concursada. Como participante ativa, foi possível constatar e compreender as necessidades, vontades e desejos da comunidade escolar em busca de melhoria a cada dia, na tentativa de garantir processos de aprendizagens mais efetivos aos alunos, essa era a meta sempre levada em consideração pela maioria dos atores envolvidos nesse processo de mudanças.

A Tabela 1 apresenta um panorama geral da Educação Básica do município de Paragominas, de acordo com dados recentes disponíveis.

Tabela 1 – Sinopse Censo Escolar 2021

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

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados de Brasil (2023b).

As informações da Tabela 1 foram coletadas por meio do INEP (Brasil, 2023b), do Censo Escolar do ano de 2021 e possibilita uma análise dos dados gerais educacionais de instituições públicas e privadas da Educação Básica do município, distribuídos em números de matrículas de alunos, docentes e escolas. Algumas escolas atuam com Educação Infantil e Ensino Fundamental, por isso a numeração alta de

escolas, as tabelas seguintes a distribuição será melhor observada deixando mais evidente cada etapa de ensino do município.

O Quadro 11 apresenta um panorama geral da educação básica, a partir do ensino fundamental e médio, já com alguns outros dados referentes ao município, como as notas do IDEB, ampliando as informações sobre o processo educacional de Paragominas.

Quadro 11 – Panorama da Educação da Educação Básica no Município de Paragominas/PA

ITEM	VALOR
Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade [2010]	95,9 %
IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental (Rede pública) [2021]	5,4
IDEB – Anos finais do ensino fundamental (Rede pública) [2021]	5,0
Matrículas no ensino fundamental [2021]	18.844
Matrículas no ensino médio [2021]	5.399
Docentes no ensino fundamental [2021]	572
Docentes no ensino médio [2021]	208
Número de estabelecimentos de ensino fundamental [2021]	74
Número de estabelecimentos de ensino médio [2021]	9

Fonte: Brasil (2024b, p. 2).

Referente à educação pública de Paragominas (Tabela 2), foco do estudo, no ano de 2021, foi registrado um total de 27.615 alunos, regularmente matriculados na Educação Básica, distribuídos por diferentes níveis/modalidades de ensino, conforme Censo Escolar e informações identificadas no site do Qedu<sup>11</sup>.

Tabela 2 – Educação Básica de Ensino Público Paragominas

MATRÍCULAS POR ETAPA	
NÍVEIS/MODALIDADES	Nº DE ALUNOS
Creche	856
Pré-escola	2.898
Anos iniciais	8.808
Anos finais	7.897
Ensino Médio	4.955
EJA	1.436
Educação Especial	765
<b>Total</b>	<b>27.615</b>

Fonte: Censo Escolar – Qedu (Fundação Lemann, 2021a).

<sup>11</sup> É “uma ferramenta para apoio à gestão e uma plataforma de disseminação de dados e evidências. Por meio do QEdu Gestão, gestores educacionais poderão inserir, visualizar e analisar de forma simplificada, indicadores de seu interesse” (Fundação Lemann, 2021b).

Com dados mais recentes do município de Paragominas, coletados na Secretaria Municipal de Educação, em março de 2024, a Educação Básica Pública se organiza em **80 escolas**, sendo dessas **75 municipais, quatro estaduais e uma federal**, distribuídas da seguinte forma: **38 escolas são urbanas; 36 rurais e seis indígenas** (informação verbal<sup>12</sup>), conforme pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3 – Educação urbana

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO URBANA			
EDUCAÇÃO INFANTIL	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MÉDIO
	Ano Iniciais	Anos Finais	
12	--	--	
	09		
--		08	05
03		--	
	01		
<b>Total</b>		<b>38</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados coletados oralmente na Secretaria Municipal de Educação de Paragominas (2023).

Das 38 escolas de Educação Básica pública na área urbana do município, uma escola de Ensino Médio inclui um anexo em um bairro afastado do centro. Além disso, três escolas de Ensino Fundamental oferecem o programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) em locais estrategicamente distribuídos e afastados do centro, visando facilitar o acesso à educação para aqueles que não puderam estudar na idade adequada.

Na Tabela 4, pode-se observar a organização e a distribuição das escolas da Educação do Campo. Nas comunidades, frequentemente há escolas de estruturas pequenas, algumas com apenas uma sala de aula que, por essa circunstância, são organizadas por polos<sup>13</sup>, possuindo apenas uma escola de EJA do Ensino Fundamental, e dois anexos às escolas de Ensino Médio (estadual e federal), que são localizadas em comunidade mais povoadas, conhecido como assentamento CAIP<sup>14</sup> e Paragonorte.

<sup>12</sup> Informação coletada em entrevista na Secretaria Municipal de Educação de Paragominas, realizada em Paragominas, no período de 3 a 20 de abril de 2023.

<sup>13</sup> Polos - Escolas administradas por apenas um diretor (e/ou vice-diretor) com número um maior de alunos e as demais com números menores de alunos, agregando de quatro ou mais escolas, a depender do número total de alunos, condições para se estabelecer lotação de diretor e vice-diretor.

<sup>14</sup> CAIP (Companhia Agroindustrial do Pará) - nome herdado da antiga empresa de casa pré-moldadas que existia nos anos 80.

Tabela 4 – Educação do campo

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO CAMPO			
EDUCAÇÃO INFANTIL	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MÉDIO
	ANO INICIAIS	ANOS FINAIS	
03	--	--	
12		--	--
	20		
<b>Total</b>		<b>35</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados coletados oralmente na Secretaria Municipal de Educação de Paragominas (2023).

Ainda sobre a Educação do Campo, a maior parte das escolas funciona com ensino/turmas multisseriadas<sup>15</sup> na Educação Infantil e Ensino Fundamental anos iniciais (1º ao 5º) e modular<sup>16</sup> no Ensino Fundamental anos finais (6º ao 9º ano).

A Tabela 5 trata da Educação Indígena, apenas com Educação Infantil e ensino modular, no mesmo esquema organizacional da Educação do Campo, isto é, turmas multisseriadas e modular de ensino, tratando com especificidades próprias dos povos originários. A maioria dos professores é indígena, visando atender as necessidades e as demandas de cada aldeia. Não foi identificada escola de Ensino Médio para a Educação Indígena.

Tabela 5 – Educação indígena

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO ÍNDIGENA			
EDUCAÇÃO INFANTIL	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MÉDIO
	Ano Iniciais	Anos Finais	
04		--	
	02		--
<b>Total</b>		<b>06</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados coletados oralmente na Secretaria Municipal de Educação de Paragominas (2023).

Também foi observada a alternância de bairro pelas famílias, por meio de solicitação de transferência escolar dos alunos, o que acontece com muita frequência. Por esse motivo, é identificada a migração da população de bairro, a partir de construção de novos bairros e moradias populares, realizadas na parte periférica do município, situação bastante desafiadora, uma vez que o município não dispõe de

<sup>15</sup> Multisseriada, turmas agrupadas por alunos de anos e idades diferentes da educação infantil e ensino fundamental - anos iniciais, número pequeno de alunos matriculados.

<sup>16</sup> Modular, modelo de ensino usado para agrupar por período compacto a organização dos componentes curriculares do 6º ao 9º ano, que pode variar de 15 ou mais dias (dependendo da carga de cada do componente curricular), os professores fazem rodizio nas comunidades trabalhando a disciplina do ano num único período e depois segue a outra comunidade.

transporte coletivo público adequado e o transporte escolar municipal, custeado pelo Programa Nacional de Transporte Escola (PNAT) e pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUMDEB), ambos do Governo Federal, não consegue atender a demanda atual.

Se o acesso à escola ainda é um dos problemas observados na universalização do ensino de maneira organizada, planejada e gradativa, estabelecido nas metas 1º a 4º do PNE, Lei 13.005/2014 (Brasil, 2014a), não seria diferente a permanência e principalmente o aprendizado adequado.

A partir de 2007, o MEC, por meio do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacional (INEP), criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) que:

[...] é realizado periodicamente pelo Inep desde os anos 1990, e que tem por objetivos, no âmbito da Educação Básica, (i) avaliar a qualidade, a equidade e a eficiência da educação praticada no país em seus diversos níveis governamentais; (ii) produzir indicadores educacionais para o Brasil, suas regiões e Unidades da Federação e, quando possível, para os municípios e as instituições escolares, tendo em vista a manutenção da comparabilidade dos dados, permitindo, assim, o incremento das séries históricas; (iii) subsidiar a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas públicas baseadas em evidências, com vistas ao desenvolvimento social e econômico do Brasil; e (vi) desenvolver competência técnica e científica na área de avaliação educacional, ativando o intercâmbio entre instituições educacionais de ensino e pesquisa (Brasil, 2018b, p. 6).

O SAEB, reconhece diversos padrões de aprendizagem, não apenas o resultado da prova (nota), qualifica o resultado a partir de pareceres e/ou notas técnicos e pedagógicos, levando em consideração um conjunto de fatores e preceitos coletados por outros instrumentos. Os questionários aplicados às instituições escolares, diretores, professores e secretarias de educação, sendo um instrumento importante para composição desses resultados, considerando a complexidade do processo educacional brasileiro e compreendendo as diferentes regiões do Brasil, em consonância com documentos e diretrizes educacionais.

Como observado, nos termos do PNE, “em seu art. 11, deve ser coordenado pela União em colaboração com os demais entes federativos e produzir” (Brasil, 2018b, p. 8):

indicadores de rendimento escolar, referentes ao desempenho dos(as) estudantes apurados em exames nacionais de avaliação, com participação de pelo menos 80% (oitenta por cento) dos(as) alunos(as) de cada ano escolar

periodicamente avaliado em cada escola, e aos dados pertinentes apurados pelo censo escolar da educação básica; e II. Indicadores de avaliação institucional, relativos a características como o perfil do alunado e do corpo dos(as) profissionais da educação, as relações entre dimensão do corpo docente, do corpo técnico e do corpo discente, a infraestrutura das escolas, os recursos pedagógicos disponíveis e os **processos da gestão**, entre outras relevantes (Brasil, 2018b, p. 8, grifo da autora).

Indicadores esses que dão subsídios para análises, a partir variáveis intra e extraescolares, contribuindo assim, no planejamento de ações que favorece a aprendizagem efetivas dos alunos. Um desses indicadores, dentre os principais, está diretamente ligado aos processos de gestão, tanto das próprias Secretarias de Educação quanto das Instituições de Ensino. O Quadro 12 sistematiza as duas dimensões Extra e Intraescolares, que se subdividem em sete níveis que apresentam os respectivos desdobramentos.

Quadro 12 – Dimensões da qualidade da educação

DIMENSÕES	NÍVEIS	DESMEMBRAMENTO
Extraescolar	Espaço social	Acúmulo de capital econômico, social e cultural das famílias dos alunos.
	Estado	Direitos, obrigações e garantias educacionais.
Intraescolar	Sistema	Condições de oferta do ensino.
	Escola	Gestão e organização do trabalho escolar.
	Professor	Formação, profissionalização e ação pedagógica.
	Aluno	Acesso, permanência e desempenho escolar.

Fonte: Dourado, Oliveira e Santos (2007).

A pesquisa aqui proposta orientará seus esforços ao estudo do nível escolar, que envolve a Gestão e Organização do trabalho escolar, compreendendo que os processos de gestão são fatores fundamentais para a garantia da educação de qualidade.

Como destacado em diversos estudos, é essencial aprimorar a atuação dos líderes escolares, que são fundamentais para alcançar as metas de ensino e aprendizagem. Para isso, é necessário fornecer a esses líderes as condições adequadas, tanto materiais quanto de formação, para desempenharem suas funções. Com os incentivos de práticas formativas para melhor atuação de profissionais do magistério desde o ano de 1997, os Gestores Escolares da Educação Básica não ficaram sem o devido apoio em sua formação continuada. Muitas ações, programas e iniciativas foram

implantadas para garantir atuações mais efetivas nas escolas municipais (informação verbal<sup>17</sup>).

No início de 2023, o quadro de líderes escolares na cidade se configurava da seguinte forma, conforme Tabela 6, compondo 62 líderes escolares, distribuídos como responsáveis<sup>18</sup> por escolas, diretores e vice-diretores. Nesse universo, apenas cinco eram concursados<sup>19</sup>, sendo a maioria com indicação e nomeação<sup>20</sup> direta pela gestão municipal.

Tabela 6 – 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	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>07</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Vale ressaltar que, enquanto esta pesquisa estava sendo realizada, estavam ocorrendo transformações no processo de nomeação dos líderes escolares, devido as mudanças nacionais na reformulação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB)<sup>21</sup>, em 2020, tornando mais explícitas as formas de indicações e nomeações dos gestores escolares.

Assim, a pesquisa aqui proposta foi motivada pela experiência de quase três décadas da pesquisadora-mestranda na Educação Básica, como gestora, atuando no Ensino Fundamental (etapa da Educação Básica) no interior do Estado do Pará, no município de Paragominas, sendo um dos cinco diretores concursados. É nesta experiência, no convívio com colegas, amigos, conhecidos da graduação e pós-

<sup>17</sup> Informação coletada em entrevista na Secretaria Municipal de Educação de Paragominas, realizada em Paragominas, no período de 3 a 20 de abril de 2023.

<sup>18</sup> Escola com o número menor que 300 alunos matriculados, não tem diretor nomeado e sim professor responsável, conforme lei citada.

<sup>19</sup> Gestores efetivados através de concurso público para administradores escolares (formação inicial) e no conjunto de cinco gestores concursados, esta mestranda é um deles.

<sup>20</sup> Critério de seleção ou escolha de Gestores escolares no Município - uma das formas existente de seleção de diretores escolares na educação básica estadual e municipal no Brasil, pesquisa indicada por Mendonça (2001) e Souza (2006).

<sup>21</sup> Lei 14.113/2020 (Brasil, 2020), que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), a qual, em seu art. 14, é enfatizada a mudança na organização de seleção desses líderes, enquanto princípio da gestão democrática no ensino público.

graduação em atuação, que foi possível observar e identificar a necessidade de construir esse produto educacional.

#### **4.2 O que dizem os agentes políticos responsáveis pelos encaminhamentos e orientações diários e formação dos Gestores Escolares**

Para o segundo levantamento de contexto, conforme já citado, foram realizadas entrevistas com uso de roteiro semiestruturado com profissionais responsáveis pela formação, encaminhamentos e orientações diárias aos gestores escolares. Os sujeitos entrevistados foram: (i) a Secretária Municipal de Educação; (ii) a Superintendente Pedagógica de Paragominas; e a (iii) Coordenadora do Programa Território do Saber (Programa de Formação de Gestores), da empresa Evoluir.

Todas as entrevistas foram pré-agendadas e seguiram o cronograma de realização, iniciando pela coordenadora do Programa Território do Saber<sup>22</sup>, concebido pela Empresa Evoluir, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, via Prefeitura Municipal de Paragominas e financiado pela Hydro<sup>23</sup>, que atua na extração de bauxita no município. A parceria foi firmada em 2019, voltada para a rede de ensino, a partir da oferta de cursos de formação dos profissionais do magistério.

Para os gestores, foram disponibilizados os cursos de: Aperfeiçoamento em gestão da educação na perspectiva da Educação Integral, Liderança e gestão da mudança; e, em 2022, Gestão educacional a partir da Matriz Nacional Comum e Competências dos Gestores. Este último curso foi realizado sob encomenda da Secretaria Municipal de Educação para atender a uma demanda da rede de ensino com base na Lei 14.113/2020 – Novo Fundeb<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> O programa é promovido pela mineradora Hydro, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Paragominas/PA e executado pela Evoluir. Tem como objetivo alfabetizar, por ano, 300 jovens, adultos e idosos no município. Visa ampliar a performance educacional das escolas, mudar a realidade de pessoas em situação de analfabetismo, além de atuar junto aos professores da rede municipal de ensino, promovendo cursos de formação e apoio pedagógico para melhorar a qualidade de planos de aula, de metodologias de ensino e de recursos educacionais nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática, Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos. Disponível em: <https://evoluir.com.br/assessoria-em-performance-social/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

<sup>23</sup> O respectivo Programa é uma ação a partir do investimento necessário relativo à responsabilidade social da mineradora.

<sup>24</sup> Art. 14 da Lei 14.113/2020, que estabelece critérios de escolha e desempenho dos diretores escolares para condicionalidade de repasse de verbas (Brasil, 2020).

Conforme a Coordenadora do Programa Território do Saber, a Secretária Municipal de Educação sempre pactuava com os processos formativos, com a organização, contribuindo, sugerindo e/ou ampliando as discussões para fechamento das propostas dos cursos.

A Coordenadora foi atenciosa e atendeu ao convite com simpatia. Possui experiência de 12 anos na área de educação e esta é sua primeira experiência com coordenação pedagógica, em especial, na área de formação. A conversa foi agradável e com base no roteiro prévio da entrevista (Apêndice D), foi possível extrair informações para além do planejado. Ela enfatizou que a rede possui gestores escolares bem comprometidos com a aprendizagem dos alunos e que se dedicam muito a todo o processo educacional da escola. Porém, alguns conseguem evidenciar mais essa postura, extrapolando os muros da escola. Neste sentido, citou 11 escolas em que conseguiu acompanhar algumas de suas práticas de forma mais expressiva.

Como boas práticas de profissionais na gestão escolar, a entrevistada considera: (i) envolver-se no processo escolar; (ii) identificar as dificuldades dos professores em sala de aula; (iii) liderar formações; (iv) buscar soluções possíveis; e (v) assumir um perfil proativo.

Algumas dessas práticas citadas pela Coordenadora foram implementadas por algumas escolas da rede de ensino por intermédio de orientações e acompanhamento direto, em especial, à primeira formação (Aperfeiçoamento em Gestão da Educação na perspectiva da Educação Integral).

As práticas ganharam arranjos mais direcionados com planos de ação dentro das escolas municipais, que, posteriormente, tiveram participação no seminário de experiências exitosas organizado pelo Programa Território do Saber, enquanto ação para a rede de ensino municipal de promover visibilidade das práticas dos gestores escolares. Destaca-se que o Programa Território do Saber premiou todas as práticas inscritas e foram publicadas em um livro<sup>25</sup>.

Ainda segundo a entrevistada, muitas dessas práticas estão correlacionadas às competências e habilidades compostas na *Matriz de Referências da BNC – Diretor Escolar*

---

<sup>25</sup> Livro *Escola do Século XXI: práticas inspiradoras da rede pública de Paragominas*, organizado por Danielle Moraes, com o objetivo de divulgar as iniciativas inspiradoras que potencializam a educação pública do município. A publicação reúne experiências de aprendizagens cognitivas, sociais e pessoais observadas na primeira formação dos gestores escolares (Moraes, 2022).

e já há gestores que conseguem articular a referida matriz com o seu fazer diário na escola.

*“[...] os gestores escolares conhecem a matriz de competências, mas ainda enfrentam certas dificuldades em relacioná-la às suas práticas e ações. Porém, após o curso de formação de 2022 “Gestão Educacional baseada na Matriz Comum Nacional e Competências dos Gestores”, observou que eles compreenderam que essas competências já fazem parte do seu dia a dia e não são algo além de suas capacidades. Isto indica uma mudança positiva na sua percepção e compreensão de como as competências se alinham com os seus papéis como gestores escolares. A formação ajudou-os a reconhecer que estas competências são essenciais para a sua conduta profissional e não são competências inatingíveis” (Coord. Do programa Território do Saber, 2023).*

A Coordenadora, em sua fala, compreende o papel fundamental da Secretaria Municipal de Educação no acompanhamento sistemático do trabalho dos gestores nas escolas, que pode ser potencializado por meio de processos formativos, beneficiando o ensino na rede municipal de ensino. Salienta:

*“[...] o desenvolvimento contínuo dos gestores escolares é essencial para o exercício efetivo de suas funções. A formação e o apoio contínuo são fundamentais para sua evolução e aplicação das competências nas escolas” (Coord. Do programa Território do Saber, 2023)*

A entrevista seguinte foi realizada com a Superintendente Pedagógica de Educação, de quem foi possível obter o mesmo envolvimento de parceria, cordialidade e disponibilidade. A entrevistada possui 20 anos de experiência na educação e, há dois, atua na Secretaria de Educação do município. Conhece a rede de forma geral, mas sua área maior de atuação é a Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, uma vez que sempre atuou na alfabetização de crianças. Considera que gestores atuantes são um ponto central para garantir melhores aprendizados nas escolas. Sobre boas práticas nas escolas municipais, ela destacou oito experiências.

A entrevistada observa que,

*“[...] os gestores têm conhecimento da matriz de competências da BNC – Diretor Escolar, porém, em seu cotidiano escolar, identifica que apenas alguns gestores conseguem consolidar a teoria e prática de maneira efetiva, mas identifico neles as características em destaque na matriz para desenvolvimento da função nas nossas escolas” (Superintendente Pedagógica/SEMEC/PGM, 2023).*

Quanto à política de formação dos gestores escolares na rede, a Superintendente reconhece iniciativas de incentivo às atuações desses gestores, tais como a do Programa Território do Saber, que agregou qualitativamente a partir das formações

realizadas. Salienta, ainda, uma perspectiva positiva no sentido de novas formações, já que a parceria com o Programa Território do Saber teve seu fim. Ao mesmo tempo, a entrevistada ainda possui pouco conhecimento sobre a nova proposta em fase de implementação na rede de ensino municipal, qual seja, o Programa Mentoria de Diretores Escolares<sup>26</sup>.

A Superintendente aponta boas práticas de algumas escolas e gestores que, na sua percepção, favorecem a aprendizagem dos alunos da rede, tais como: (i) relação de parceria com a família; (ii) engajamento na proposta pedagógica de sala de aula junto aos professores; (iii) clima escolar favorável para estudar; e (iv) perfil ativo e reflexivo no contexto escolar.

A Superintendente Pedagógica elencou sete escolas, lembrando de forma imediata. Algumas escolas citadas também foram destacadas pela coordenadora do Programa Território do Saber.

Considerando que a atuação da Secretária Municipal de Educação à frente da Secretaria Municipal de Educação era recente, com apenas sete meses de gestão (na época da entrevista) e que a entrevistada não é da área da educação, a entrevista não trouxe aprofundamento ao estudo do contexto desejado. Porém, apesar de sua agenda cheia, ela reservou uma hora para a entrevista com cordialidade e interesse em contribuir com o estudo, se colocando à disposição no que se refere ao acesso às escolas e à conversa posterior com os gestores e à equipe pedagógica, caso fosse necessário.

As falas aqui destacadas propiciaram momentos substanciais que subsidiaram e nortearam a pesquisa, para identificar e mapear as escolas com boas práticas de gestão e posteriormente as observações e acompanhamentos das escolas com boas práticas de gestão que contribui para aprendizagens dos alunos, assim como os seus respectivos gestores escolares.

---

<sup>26</sup> O Programa Mentoria de Diretores Escolares, do Ministério da Educação, busca formar o diretor escolar para execução de suas múltiplas funções, com foco em situações práticas do seu cotidiano da escola, e para realizar mentoria, com possibilidades de realizar boa comunicação entre seus pares, compartilhar experiências e conhecimentos do dia a dia, avaliando todo o processo. Trata-se de uma proposta que resulta no desenvolvimento de uma formação continuada para diretores escolares e representantes (técnicos) da Secretaria de Educação. A interação entre diretores escolares da mesma rede administrativa pode estabelecer laços de confiança e, de forma prática e assertiva, prestar apoio, receber contribuições e possibilitar trocas de saberes. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/mentoria-de-diretores-escolares>. Acesso em: 20 dez. 2023.

A seguir apresentamos uma síntese das posturas dos gestores escolares da rede municipal, destacadas pelas entrevistadas como mais importantes:

- Estabelecer relação de parceria com a família.
- Envolver-se na proposta pedagógica de sala de aula junto aos professores.
- Favorecer um clima escolar favorável para estudar.
- Desenvolver perfil ativo e reflexivo no contexto escolar.
- Envolver-se no processo escolar como um todo.
- Mapear, identificar as dificuldades dos professores em sala de aula.
- Liderar formações.
- Buscar soluções possíveis.
- Assumir postura proativa.

As posturas elencadas acima, com base nas falas das entrevistas, refletem as boas práticas dos gestores escolares que contribuem com a aprendizagem dos alunos. É importante destacar que são práticas enumeradas por ambas as entrevistadas.

#### **4.3 O que dizem os Gestores Escolares de Paragominas que fizeram parte da pesquisa**

Ainda como parte do levantamento do contexto, foi possível elencar o grupo focal da pesquisa, o qual foi composto por seis integrantes, sendo cinco diretores e um vice-diretor. As idades dos participantes variaram de menos de 40 anos a mais de 50 anos. Do total, cinco membros eram do sexo feminino e apenas um era do sexo masculino. Todos os participantes tinham formação especializada em Gestão Escolar, e uma das integrantes possuía, também Mestrado em Ciências da Educação, além da especialização em gestão.

A experiência profissional dos participantes na gestão escolar apresentou uma variação entre 3 e 20 anos de exercício na função, revelando uma diferença de maturidade na função. Dente os participantes, uma gestora apresenta experiência de 3 a 5 anos, três de 6 a 10 anos, uma de 11 a 15 anos e apenas uma com experiência de 16 a 20 anos, sendo a mais experiente na função. Dados este que revelam que o tempo não é um fator determinante para apresentarem práticas mais efetivas.

Referente ao nível de conhecimento<sup>27</sup> que os gestores possuíam sobre a Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar, dos seis participantes, cinco consideraram seu nível de conhecimento como mediano, enquanto um o classificou como aprofundado. Importante destacar que esse questionamento foi feito, mesmo considerando que a pesquisadora tinha ciência de que todos os participantes já haviam tido contato com a referida Matriz, a partir do primeiro levantamento de informações e entrevistas com os agentes educacionais.

Para a pesquisa, era essencial que os gestores pudessem se autoavaliar sobre o quanto acreditavam possuir ou não as competências presentes em cada uma das dimensões da *Matriz de Referência da BNC – Diretor Escolar*, em função de suas atribuições exercidas nas escolas, e quais ainda poderiam desenvolver. Mesmo os gestores indicando possuir conhecimento sobre a Matriz, isso não quer dizer que eles tenham as competências previstas desenvolvidas e que todas são, de fato, importantes para o exercício da função.

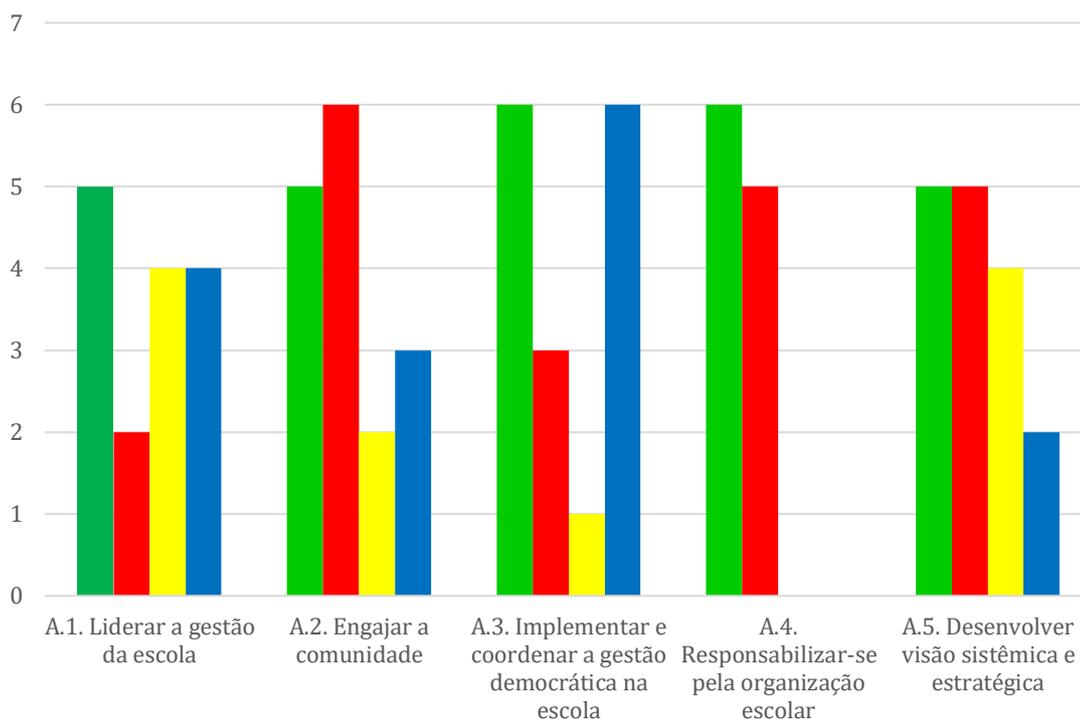
Assim, para facilitar a compreensão de como os gestores escolares interpretam suas práticas individuais, com base na Matriz, foi elaborada uma legenda explicativa de identificação para as respostas: em verde, considero que já possuo esta competência; em vermelho, considero esta competência essencial para as minhas atribuições diárias na escola; em amarelo, considero que essa competência ainda precisa ser desenvolvida por mim; e em azul, considero essa competência uma das mais importantes dentre todas previstas.

Sobre a percepção dos gestores participantes referente às competências presentes na Dimensão Político-Institucional, os dados encontram-se no Gráfico 1.

---

<sup>27</sup> Legenda para compreender a escala de conhecimento dos seis gestores - pergunta de número 8 do instrumento da pesquisa orientada, sobre a Matriz de Referência: \_Como você considera seu nível de conhecimento da BNC – Diretor Escolar? \_ Opções: 1. Não vi, não li, não sabia da existência; 2. Sei que existe, mas não li; 3. Conheço, mas fiz apenas uma leitura rápida; 4. Conheço, li com ênfase em compreender, e/ou em momentos de formação; e 5. Fiz leitura, assisti à entrevista sobre, fiz levantamento com a minha prática e discuti em momentos formativos.

Gráfico 1 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Político-institucional)



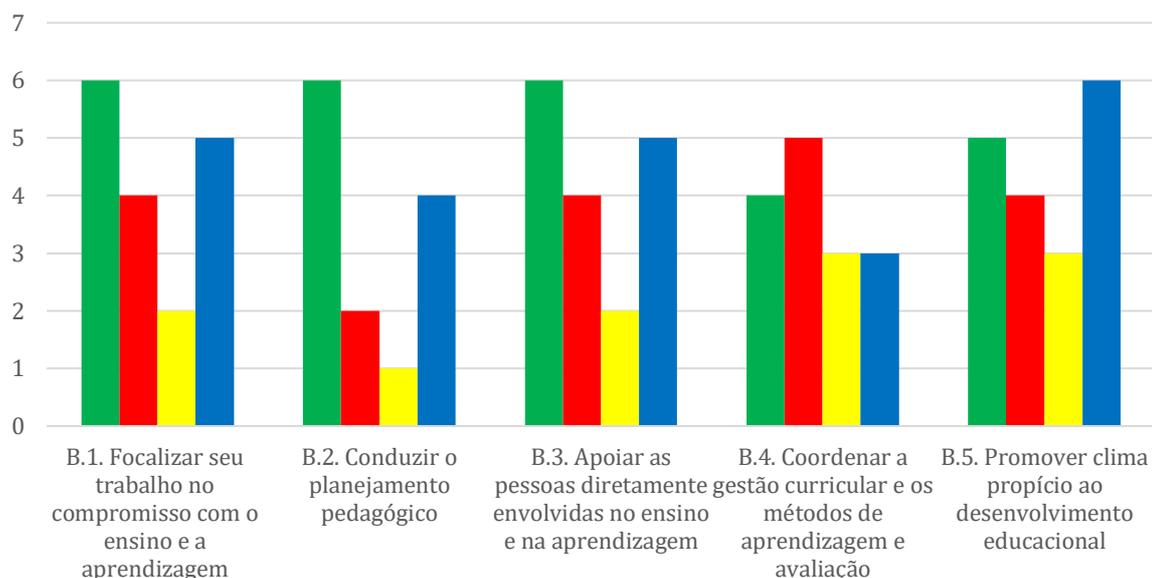
Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados na pesquisa (2024).

De acordo com o Gráfico 1, dos seis participantes da pesquisa, todos afirmaram possuir as competências 3 e 4, enquanto cinco afirmaram possuir as competências 1, 2 e 5. Além disso, todos reconheceram a competência 2 como essencial para as suas atribuições diárias, dois apenas a competência 1, três reconheceram a competência 3 e cinco as competências 4 e 5.

Ainda sobre o Gráfico 1, quatro participantes indicaram que apenas duas competências requerem desenvolvimento adicional (competências 1 e 5). Dois outros participantes consideraram que apenas a competência 2 necessita de desenvolvimento. Por outro lado, apenas um participante acredita que competência 3 precisa ser aprimorada, enquanto a competência 4 não foi citada como necessitando de desenvolvimento, nem considerada a mais importante. Há uma ênfase especial na competência 3 (Implementar e coordenar a gestão democrática na escola), sendo esta destacada como a mais importante dentre todas pelos seis participantes.

Já referente à percepção em relação à Dimensão Pedagógica, os resultados do instrumento podem ser vistos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Pedagógica)

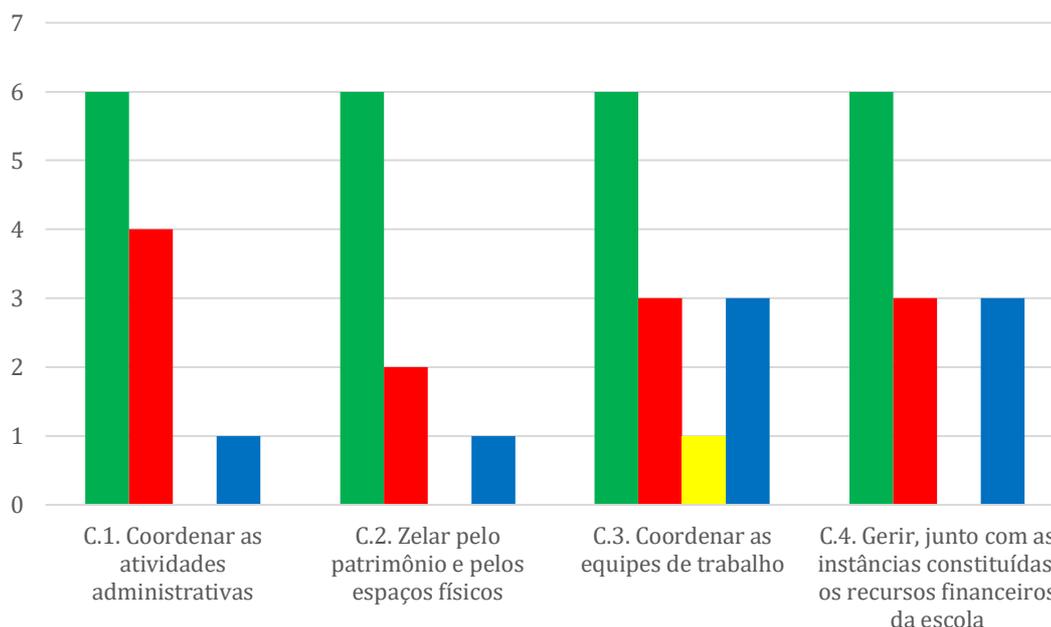


Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados na pesquisa (2024).

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, três dos gestores consideram já possuir as cinco competências apresentadas no documento e as reconhecem como essenciais para suas atribuições diárias. Dos que acreditam que há necessidade de desenvolvimento adicional, dentre os seis participantes, um elencou a competência 2, dois elencaram as competências 1 e 3 e outros três as competências 4 e 5. Dentre os seis participantes, todos consideraram a competência 5 (Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional) como a mais importante entre as listadas.

Sobre à Dimensão Administrativo-Financeira, o Gráfico 3, sistematiza os resultados encontrados.

Gráfico 3 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Administrativo-Financeira)

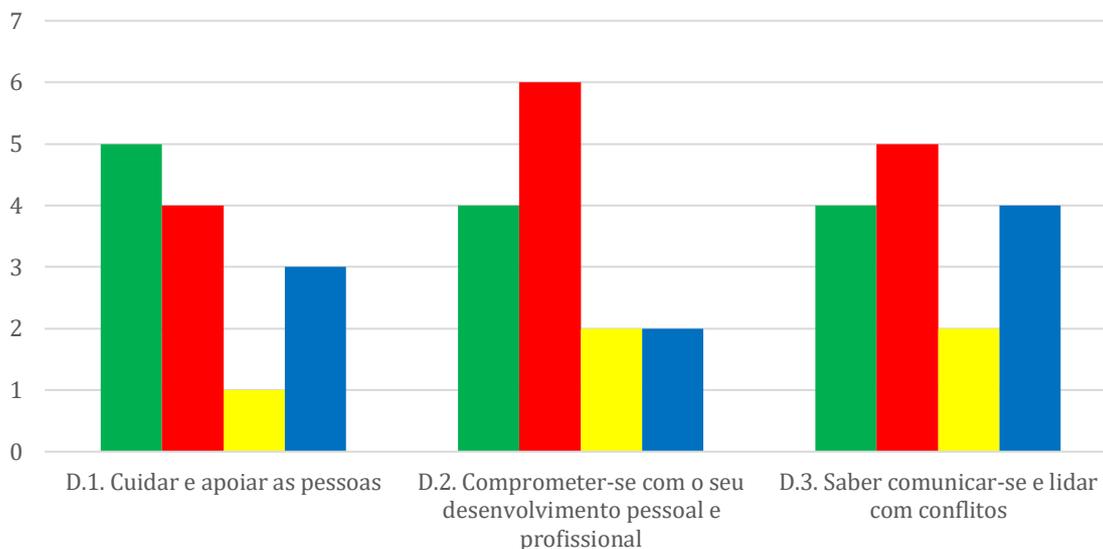


Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados na pesquisa (2024).

Com base no Gráfico 3, é possível observar que, dos seis participantes, todos consideraram já possuir todas as quatro competências mencionadas no documento. No entanto, quatro deles reconheceram a competência 1 como essencial para suas atribuições diárias, três reconheceram as competências 3 e 4 e dois a competência 2. Apenas um dos participantes considerou que precisa desenvolver a competência 3. Dois participantes destacaram as competências 1 e 2 como as mais importantes dentre todas, enquanto outros três enfatizaram as competências 3 e 4. A competência 3 (Coordenar as equipes de trabalho) e a competência 4 (Gerir, em conjunto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola) foram apontadas por três participantes como as mais importantes dentre as listadas.

Por fim, os resultados da percepção dos gestores participantes em relação à Dimensão Pessoal e Relacional, pode ser vista no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Percepção dos gestores quanto às competências específicas da BNC – Diretor Escolar (Dimensão Pessoal e Relacional)



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados coletados na pesquisa (2024).

De acordo com o Gráfico 4, destaca-se um consenso sobre a posse de todas as competências elencadas no documento. Essas competências não são apenas reconhecidas pela maioria como essenciais para o desempenho de suas funções cotidianas, como também já consideradas presentes em seu repertório profissional. Entre os participantes, há variações na percepção sobre quais competências precisam ser desenvolvidas individualmente. Três participantes consideraram a competência 1 como prioritária, dois indicaram a competência 2 e outros dois destacaram a competência 3. Em relação às competências consideradas mais importantes dentre todas, cinco gestores apontaram a competência 1, quatro a competência 2 e outros quatro a competência 3. No entanto, todos os seis participantes consideraram a competência 2 (comprometer-se com o desenvolvimento pessoal e profissional) essencial para suas contribuições diárias, enquanto quatro destacam a competência 1 e cinco, a competência 3.

De forma resumida, na Dimensão Político-Institucional, os gestores expressaram todas as competências como essenciais para o desempenho de suas funções. No entanto, há um consenso sobre a necessidade de algumas competências que ainda precisam serem desenvolvidas em si, para melhoramento da sua atuação diária, evidenciando um comprometimento com a melhoria contínua para alcançar uma gestão

mais efetiva. Este aspecto sublinha a importância do preparo e do desenvolvimento profissional contínuo entre os gestores escolares.

Quanto 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 estudantes. Em contraste, na Dimensão Financeira, apesar de uma percepção de competência, o consenso sobre a importância dessas habilidades no cotidiano é variável, destacando o desafio de gerir os recursos financeiros de maneira efetiva.

A competência “Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional” se sobressai como fundamental, reforçando a importância de um ambiente educacional propício para aprendizagem como um fator bem importante para todos os líderes escolares participantes da pesquisa.

## 5 MAPEAMENTO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTORES ESCOLARES EM PARAGOMINAS-PA

---

Gois (2020) sintetiza, em seu livro, seis ações mais comuns observadas nos gestores protagonistas: (i) construir objetivos comuns; (ii) desenvolver pessoas; (iii) estreitar laços com a comunidade; iv) criar um bom clima escolar; v) estabelecer relações de confiança; e vi) ter foco no trabalho pedagógico.

As ações apresentadas por Gois (2020) refletem-se nas características identificadas na pesquisa proposta. A partir dessas observações, foi possível sistematizar práticas de gestão que demonstram um impacto positivo na aprendizagem dos alunos, mapeando boas práticas de gestores escolares em Paragominas/PA.

Após a conclusão da etapa de levantamento de dados e informações, com ajuda de questionário e entrevista, passamos ao momento em que, com permissão dos gestores, voltamos às escolas para observar suas rotinas, ações e dinâmicas de atuação. Nesta etapa, foi possível observar como eram colocadas em práticas as principais atribuições listadas por cada gestor e gestora, assim como as mobilizações das competências identificadas por eles no questionário da pesquisa para gerir a escola, considerando também as competências que acreditavam possuir, as essenciais para suas atribuições diárias, as que precisa ser desenvolvida por eles e as mais importantes dentre as previstas.

Para cada análise, procuramos observar as relações identificadas na *Matriz de Referência da BNC – Diretor Escolar*, destacado na atuação de cada participante do grupo focal da pesquisa, para compor o rol de práticas mapeadas. Durante esse processo, foi possível mapear e identificar 13 práticas, sistematizadas no Figura 7.

Figura 7 – Síntese das boas práticas mapeadas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As práticas apresentadas na Figura 7 foram exploradas ao longo deste capítulo e estão sintetizadas no material educativo que elaboramos, intitulado *Catálogo de boas práticas de Gestão Escolar em Paragominas/PA: contribuições para a melhoria da aprendizagem dos(as) alunos(as)*. As práticas possuem alinhamento com as orientações propostas pela BNC – Diretor Escolar, evidenciando as que resultam em melhores ambiências escolares, ao mesmo tempo que focam nas necessidades dos alunos, dos educadores e das comunidades locais. Os relatos, que serão apresentados a seguir, são os finalizados após o momento de validação específica dos gestores participantes da pesquisa.

## 5.1 Relato da Escola 1

A Escola 1 atende à maioria dos alunos locais, mas também a estudantes de outros bairros da cidade. Sua estrutura é ampla, com diversos espaços pedagógicos (como salas de aula, laboratório de informática, biblioteca, quadra poliesportiva, auditório), banheiros e áreas administrativas. Com áreas externas e coletivas, como minipraça e área verde, promove a interação entre todos, exibe murais com informações públicas, trabalhos dos alunos e práticas pedagógicas da instituição.

Os perfis sintéticos da Escola 1 e das Gestoras 1 (Diretora) e 2 (Vice-diretora) encontram-se descritos nas Figura 8.

Figura 8 – Perfis sintéticos da Escola 1 e das Gestoras 1 e 2

ESCOLA 1	GESTORA 1	GESTORA 2
<p><b>Atuação:</b> Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano),</p> <p><b>Ano de inauguração:</b> 1977.</p> <p><b>Nº de salas:</b> 15.</p> <p><b>Nº de turmas:</b> 26.</p> <p><b>Quantitativo de alunos:</b> 1.026.</p> <p><b>Turnos:</b> Manhã e tarde.</p> <p><b>Faixa etária dos alunos:</b> Entre 10 e 18 anos.</p> <p><b>Nº Servidores:</b> 64 (dentre, 36 são professores).</p>	<p><b>Gênero:</b> Feminino.</p> <p><b>Faixa etária:</b> Entre 50 e 59 anos.</p> <p><b>Tempo de atuação na escola:</b> de 3 a 5 anos.</p> <p><b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> 6 a 10 anos.</p> <p><b>Tempo de atuação na educação:</b> 11 a 15 anos.</p> <p><b>Formação:</b> Superior – Pedagogia, habilitação em Gestão Escolar.</p>	<p><b>Gênero:</b> Feminino.</p> <p><b>Faixa etária:</b> menos de 40.</p> <p><b>Tempo de atuação na escola:</b> de 3 a 5 anos.</p> <p><b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> 3 a 5 anos.</p> <p><b>Tempo de atuação na educação:</b> 11 a 15 anos.</p> <p><b>Formação:</b> Mestrado em Ciência da Educação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As Gestoras 1 e 2 são profissionais que refletem sobre a realidade da escola, sendo comprometidas e dedicadas, buscando constantemente ampliar seus conhecimentos. Elas distribuem tarefas de forma organizada, atuam em diferentes turnos para garantir eficiência nos processos educacionais e envolvem a comunidade escolar na tomada de decisões e no estabelecimento de metas.

Dedicam oito horas diárias à escola, acompanhando alunos e equipe, verificando a presença dos professores e revisando agenda, atividades e documentos, assegurando um ambiente acolhedor e eficiente. As atuações das gestoras 1 e 2, cujas principais atribuições estão descritas a seguir, demonstram o cuidado constante na busca por melhores condições de aprendizagem para os alunos:

#### Gestora 1:

- Realizar, mobilizar e incentivar da formação da equipe.
- Administrar e coordenar a equipe.
- Organizar o espaço escolar.
- Acompanhar e zelar pelo ensino e aprendizagem.
- Zelar pelo patrimônio.
- Gerir os recursos financeiros.
- Formar parcerias.
- Mediar conflitos.
- Liderar as ações.

#### Gestora 2:

- Liderar a gestão escolar.
- Implementar a gestão democrática e garantir a revisitação, reelaboração e execução do PPP com a participação da comunidade.
- Realizar a organização da escola.
- Coordenar as equipes de trabalho.
- Promover e incentivar a formação da equipe de acordo com as necessidades.
- Acompanhar e apoiar o desenvolvimento das atividades pedagógicas.
- Gerir os recursos financeiros.
- Promover clima escolar positivo.
- Fortalecer a participação da família e a relação escola-comunidade.
- Desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Uma prática observada e que as estimula no trabalho diário é a promoção de uma **cultura colaborativa na instituição**, conforme explica a Gestora 1:

*“A Escola é um espaço onde todos podem contar uns com os outros, representa um ambiente colaborativo onde a interdependência entre os indivíduos é fundamental. Nesse espaço, cada membro da comunidade escolar é corresponsável pelos direcionamentos e ações implementadas, destacando a importância da participação ativa de todos. Essa união e envolvimento não apenas enriquecem o processo educativo, mas também cria um cenário mais dinâmico e propício à reflexão” (Gestora 1, 2023).*

Ambas as gestoras acompanham a atuação da coordenação pedagógica, observando os planejamentos, ações e atividades dos professores, participando ativamente de momentos de construção e de formação, agendados no calendário letivo, focando nas estratégias e metas a serem alcançados por cada turma e pelos alunos.

Consideram que favorecer um ambiente propício ao trabalho coletivo é prática de atuação de ambas, algo que faz parte das principais atribuições elencadas, acreditando que ambas possuem acentuado grau de dinamicidade, alinhada com os objetivos e necessidades da instituição.

Observa-se que as gestoras possuem práticas em comum, que se completam e estão alinhadas ao contexto de atuação na função de diretores escolares. Trabalham como uma dupla gestora, com responsabilidades compartilhadas, o que favorece outra prática elencada por elas, que é desenvolver um **clima escolar positivo**, conforme enfatiza a Gestora 2:

*“O ambiente escolar, ganha muito quando este clima ultrapassa as atuações entre os funcionários e passa a ser um ponto determinante para todos, principalmente ultrapassando os muros da escola, chegando na comunidade por intermédio dos alunos e chegando nas famílias. Assim, o processo educacional favorece um ambiente propício a aprendizagem” (Gestora 2, 2023).*

As gestoras escolares demonstram preocupação com a aprendizagem dos alunos, mobilizando parcerias e recursos para desenvolverem a proposta pedagógica da escola. Elas possuem uma visão sistêmica, preocupando-se com a limpeza, a organização e o encaminhamento das atividades diárias em diferentes espaços. Suas rotinas são intensas, flexíveis e dinâmicas, priorizando o planejamento e as metas educacionais da escola. Além disso, valorizam a formação da equipe docente para melhor atender aos alunos, sendo abertas a novas ideias e entusiastas do processo formativo.

Quanto à Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar (Brasil, 2021), as Gestoras 1 e 2 indicaram seus conhecimentos, assim como destacaram suas impressões sobre as competências (Quadro 13):

Quadro 13 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 1 – Gestores 1 e 2)

COMPETÊNCIAS	ACREDITA POSSUIR		ESSENCIAIS P/O DIA A DIA		PRECISA SER DENSEVOLVIDA		MAIS IMPORTANTES	
	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2
<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>								
A.1. Liderar a gestão da escola	--	X	X	--	X	X	--	--
A.2. Engajar a comunidade	X	X	X	X	--	--	--	--
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	X	X	--	--	X		X	X
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	X	X	X	X	--	--	--	--
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	X	X	--	X	X	--	--	--
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>								
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	X	X	--	--	--	X	X	X
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	X	X	--	--	--		X	X
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	X	X	X	--	X	X	X	X
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	X	X	X	X	--	--	--	--
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	X	X	--	X	X	--	X	X
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>								
C.1. Coordenar as atividades administrativas	X	X	X	X	--	--	--	--
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	X	X	--	--	--	--	--	--
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	X	X	--	--	X	--	--	--
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	X	X	--	--	--	--	--	--
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>								
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	X	--	X	X	--	X	--	--
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	--	X	X	X	X	--	--	--
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	X	--	X	X	--	--	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2024).

As gestoras afirmam que possuem 15 competências, sendo que 13 delas são as mesmas para ambas e apenas duas não coincidem, porém, enfatizam que nem sempre essas competências estão desenvolvidas na sua plenitude, sendo necessário revisitá-las sempre. Dentre elas, as gestoras indicam as que ainda precisam ser amadurecidas por elas: a Gestora 1 aponta a competência 7 e a Gestora 2, assinala a competência 4, conforme o Quadro 13.

Ainda, tendo por base a Matriz de Referência, ambas apontaram que todas as competências previstas são essenciais para o desempenho de suas atribuições diárias na Escola 1, porém elencam nove competências de forma individual. Interessante observar uma coincidência entre as Gestoras 1 e 2, que selecionaram seis, dentre as 17 competências previstas na matriz, como as mais importantes, o que pode refletir a sintonia que elas possuem.

### 5.1.1 Boas Práticas mapeadas na Escola 1

A duas gestoras conceituam como boas práticas de gestão:

*“[...] aquela que perpassa pela construção da cultura colaborativa da escola, onde contribui para desenvolver, enquanto viés da gestão democrática, delegar, corresponsabilizar as metas e estratégias, compartilhar objetivos com a equipe, rompe paradigmas até antes não percebido 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 aos alunos e comunidade” (Gestora 2, 2023).*

Elas possuem entendimentos complementares e atuam de forma coesa e harmoniosa, o que se reflete diretamente nas práticas escolares descritas a seguir.

#### Prática 1: Fomentar uma cultura colaborativa na instituição

A cultura colaborativa na instituição escolar, conforme Brito (2013), é fundamental para promover um ambiente de aprendizado e crescimento para toda a comunidade envolvida. Na Escola 1, as Gestoras compactuam com essa afirmação, ao enfatizar 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).*

Compreendendo esta necessidade de uma comunidade escolar colaborativa e participativa, a Escola 1 implementa como principais estratégias:

- Planejar coletivamente ações, projetos e programas a serem desenvolvidos pela escola durante o ano letivo.
- Eleger prioridades a partir da equipe escolar.

- Focar nas potencialidades de cada membro da equipe, delegando funções a partir de cada planejamento desenvolvido.
- Monitorar as ações desenvolvidas, a partir do planejamento da escola.
- 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.
- Sensibilizar que uma atuação individual quando feita de forma unilateral, pode prejudicar a equipe toda.
- Traçar objetivos comuns e coletivos, que sejam possíveis de realização de maneira simples.
- Incentivar a autonomia de toda comunidade escolar, para desenvolver suas ações da melhor forma.

A cultura colaborativa na escola também é fundamental para melhorar o desempenho dos alunos, promovendo valores como solidariedade, empatia e respeito às diferenças, em acordo com o preconizado por Lück (2009), pois prepara os estudantes para serem cidadãos mais conscientes e comprometidos com a sociedade. A colaboração entre os envolvidos na educação favorece o engajamento e apoio dos alunos, estimulando a criatividade, a inovação, a autonomia e o trabalho em equipe. A troca de conhecimentos e experiências enriquece o aprendizado, tornando-o mais significativo e abrangente.

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”.

Diante do exposto, as Gestoras 1 e 2 apresentam alguns resultados importantes para a Escola 1, gerados com base nesta prática e sistematizados a seguir:

- Equipe com desempenho mais focado e comprometido pelo seu fazer e pelo todo.
- Equipe que pensa no coletivo antes do individual.

- Distribuição de tarefas mais direcionadas e acompanhamento de devolutivas de maneira imediata com resultados das ações solicitadas.
- Revisão sistemática do planejamento da escola.
- Servidores mais atentos aos seus resultados individuais, porém com foco nas ações coletivas.
- Equipe com disponibilidade para contribuir com a gestão e com os demais colegas de equipe de trabalho da escola.
- Maior frequência de avaliação e autoavaliação das ações desenvolvidas.

### Prática 2: Propiciar clima escolar positivo

As práticas dos gestores e gestoras nas escolas pesquisadas se relacionam e se complementam em conformidade com os perfis individuais de cada gestor. Um ponto observado é prioridade na aprendizagem dos alunos, assim como nas ações com características da gestão democrática. Uma delas é ser capaz de criar um ambiente de apoio e confiança, ação esta, segundo Lück (2009), com impacto no desempenho de todos e, de forma significativa, no processo de aprendizagem dos alunos.

Em consonância com tal argumentação, Thapa *et al.* (2013) elaboraram uma criteriosa revisão de literatura nessa área, com mais de 200 referências desde a década de 1970. Segundo os autores,

[...] 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 (Thapa *et al.*, 2013, p. 7).

Como exemplificação, podemos destacar o Questionário de Clima Escolar (Vinha *et al.*, 2018), testado e validado por um grupo de pesquisadores brasileiros, o qual define clima escolar:

[...] como o conjunto de percepções e expectativas compartilhadas pelos integrantes da comunidade escolar, decorrente das experiências vividas, nesse contexto, com relação aos seguintes fatores: normas, objetivos, valores,

relações humanas, organização e estrutura física, pedagógica e administrativa, os quais estão presentes na instituição educativa (Vinha *et al.*, 2018, p. 165).

Considerando este fator como imprescindível ao processo de práticas de gestão na Escola 1, a seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas pelas Gestoras 1 e 2 para o alcance de um clima escolar positivo:

- 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 alunos.
- Melhor distribuição de tarefas e responsáveis envolvidos a partir do planejamento das ações.
- Incentivar o trabalho coletivo, tendo por base as necessidades da instituição.
- Retornar as atividades desenvolvidas pelos responsáveis de cada ação e projeto.
- Promover uma comunicação aberta e transparente entre todos os membros da equipe da escola.
- Incentivar a participação de todos os membros da equipe escolar na tomada de decisões importantes, favorecendo o senso de pertencimento e colaboração.
- Investir em processos formativos para a equipe, em especial à equipe docente, diante das dificuldades encontradas, priorizado o aprendizado constante.
- Estabelecer a construção de combinados coletivos entre a comunidade escolar, incentivando o respeito mútuo e a resolução pacíficas de conflitos.
- Incentivar o desenvolvimento de valores como a empatia, a colaboração e a inclusão, considerando um ambiente acolhedor à diversidade cultural, étnica e de gênero.
- Promover atividades extracurriculares, eventos culturais e esportivos, com momentos festivos para celebrar os avanços da comunidade escolar.

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)<sup>28</sup>.

Esse depoimento de uma das autoras da pesquisa no Congresso da Aera, em Nova York, em abril de 2018, destaca a importância de criar condições e clima favoráveis dentro do contexto escolar. O depoimento alinha-se à prática aqui destacada e às principais atribuições elencadas pelas gestoras, uma vez que a Gestora 2 destaca sua preocupação no desenvolvimento de um clima escolar positivo na comunidade escolar. Ademais, é percebido a relação da prática com a última dimensão das competências especificadas na Matriz de Referência, não só na dimensão pessoal e relacional, assim como a grande parte das competências gerais descritas no documento.

Diante da prática destacada, as Gestoras 1 e 2 apresentam os importantes resultados percebidos na escola, conforme a seguir:

- Equipe mais disposta em contribuir com a instituição.
- Estabelecimento de um clima cordial quando das devolutivas coletivas e individuais do desempenho dos membros da equipe.
- Confiança entre todos os membros da comunidade escolar para as intervenções na escola.
- Maior participação e engajamento nas ações e projetos desenvolvidos pela escola.
- Comunicação mais horizontal entre todos da comunidade escolar.
- Fortalecimento do sentimento de pertencimento e melhor participação da comunidade escolar nos eventos, atividades, entre outros.
- Sensação de segurança e mais respeito dentro do espaço escolar.

---

<sup>28</sup> 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.

- Diminuição das ausências (faltas diárias) dos alunos.
- Alunos mais engajados em seu próprio processo de aprendizagem.
- Resoluções de conflitos com maior rapidez, gerando mais tolerância para as questões conflituosas.

## 5.2 Relato da Escola 5

A Escola 5 atende crianças oriundas do próprio bairro, principalmente de dois conjuntos de casas populares, e uma minoria de comunidades próximas. O prédio preserva as mesmas características da inauguração, sendo uma das instituições construídas pelo Governo Federal, com aporte do Programa Nacional de Reestruturação e Aparentagem da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância).

Sua estrutura possui um espaço amplo e lúdico, contando com anfiteatro, tanque de areia e brinquedos de uso coletivo, destinado para o brincar, já que este é um direito essencial na Educação Infantil, preconizado no art. 9º das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI), conforme a Base Nacional Comum Curricular (BNCC):

Ainda de acordo com as DCNEI, em seu Artigo 9º, os eixos estruturantes das práticas pedagógicas dessa etapa da Educação Básica são as interações e a brincadeira, experiências nas quais as crianças podem construir e apropriar-se de conhecimentos por meio de suas ações e interações com seus pares e com os adultos, o que possibilita aprendizagens, desenvolvimento e socialização (Brasil, 2018a, p. 37).

As instalações estão em bom estado de conservação, com murais de produções dos alunos e registros dessas expressões com imagens das crianças no desenvolvimento das atividades pedagógicas. A conservação, a organização e a disposição dos espaços devem-se à postura de atuação da Gestora 7, cujo perfil sintético é descrito na Figura 9.

Figura 9 – Perfis sintéticos da Escola 5 e da Gestora 7

ESCOLA 5	GESTORA 7
<b>Atuação:</b> Educação Infantil (Maternal II e III e Jardim I e II). <b>Ano de inauguração:</b> 2016. <b>Nº de sala de aulas:</b> 9. <b>Nº de turmas:</b> 18. <b>Quantitativo de alunos:</b> 390. <b>Turnos:</b> Manhã e tarde. <b>Faixa etária dos alunos:</b> Entre 2 e 5 anos, <b>Nº Servidores:</b> 38 (dentre, 16 são professores).	<b>Gênero:</b> Feminino. <b>Faixa etária:</b> Entre 40 e 49 anos. <b>Tempo de atuação na escola:</b> De 6 a 10 anos. <b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> De 16 a 20 anos. <b>Tempo de atuação na educação:</b> Mais de 20 anos. <b>Formação:</b> Especialização em Gestão Escolar.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Gestora 7 é uma profissional dedicada e engajada com a Educação Infantil, demonstrando interesse em aperfeiçoar seus conhecimentos para melhor atender às necessidades educativas de cada turma da Escola. A seguir, estão dez principais atribuições que a Gestora indicou durante a pesquisa:

- Elaborar, implementar e avaliar o Projeto Político-pedagógico junto à comunidade escolar.
- Reunir-se periodicamente com a equipe pedagógica para refletir sobre a prática.
- Atender a comunidade, fazendo uso das estratégias de escuta ativa, de comunicação não violenta e de resolução de conflitos a partir do diálogo.
- Realizar reuniões administrativas e pedagógicas, conforme o calendário e o planejamento das ações e das atividades de sala de aula.
- Cuidar da manutenção da escola para garantia das condições de funcionamento, tais como pequenos reparos, limpeza e organização da escola.
- Planejar, junto ao Conselho Escolar e à equipe da escola, as necessidades da escola para aplicação dos recursos e prestação de contas.
- Acompanhar o controle de estoque de materiais de expediente, pedagógicos, de limpeza, assim como todo o processo do recebimento à distribuição de merenda escolar aos alunos.
- Coordenar as equipes de apoio (organização e limpeza) e a secretaria acadêmica (recebimento e expedição de documentos), buscando sempre uma gestão democrática e a participação de todas as pessoas.
- Reunir, em todas as ações e atividades da escola, os pais e responsáveis pelos alunos, com foco no estreitamento da parceria entre escola e família.

- Liderar, junto à secretaria e equipe pedagógica, tudo o que diz respeito à documentação da escola.

Durante o dia, a Gestora 7 acompanha de perto as atividades pedagógicas, colaborando com os professores e a Coordenação Pedagógica, para garantir que os materiais necessários estejam disponíveis para as experiências propostas às crianças. Considera esta ação importante, pois **garante a disponibilização de materiais pedagógicos diariamente para o desenvolvimento das atividades de sala de aula pelos professores**. Sejam um brinquedo, um jogo ou simplesmente materiais básicos como papéis e lápis de cor, ela se certifica de que tudo esteja preparado para promover um ambiente propício à aprendizagem.

Neste acompanhamento do fazer pedagógico, também conversa com os professores que se encontram em momento de estudo, conhecido e institucionalizado pelo município como hora atividade<sup>29</sup>. Percebe-se que a diretora confere a atenção devida aos documentos pedagógicos, tais como planejamentos bimestrais, mensais e das aulas diárias, os projetos didáticos de cada turma, instrumentos de acompanhamento da aprendizagem e de atividades a serem desenvolvidas em sala pelos professores.

*“Ao analisar os documentos/instrumentos elaborados pelos professores (plano de aula, planejamento de ações e projetos, ficha de acompanhamento das aprendizagens dos alunos, entre outros), percebo uma excelente oportunidade para uma intervenção pedagógica, uma conversa mais direcionada com os professores, assim como favorece pontos a partir das necessidades observadas, que servirão posteriormente de conteúdo pedagógico para encontros formativos (coletivos, pequenos grupos ou mesmo individual). Assim, subsidiamos cada professor/a na sua dificuldade ou necessidade identificada” (Gestora 7, 2023).*

A Gestora 7 acha importante identificar as dificuldades que os professores enfrentam ao pensar, planejar ou implementar uma atividade, estratégia ou metodologia de ensino para os alunos. À medida que a Gestora atua na identificação dos pontos de dificuldade dos professores, **promove e incentiva a formação da equipe docente a partir das necessidades identificadas em sala de aula, considerando as estratégias e metodologia de ensino observadas**.

---

<sup>29</sup> Hora atividade – de acordo com a proposta pedagógica da escola, é um momento destinado a atividades como: preparação e avaliação do trabalho didático, elaboração com a administração da escola, reuniões pedagógicas, articulação com a comunidade e aperfeiçoamento profissional, conforme o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Paragominas/PA (Paragominas, 2002).

Durante o recreio, as crianças são acompanhadas pelos professores no momento do lanche, que se torna um momento de aprendizado. Após isso, são liberadas para brincar e interagir, o que é considerado tão crucial quanto estar nas salas de aulas, conforme enfatizou a Gestora 7.

Sua rotina inclui atendimentos agendados a funcionários, verificação da organização e limpeza dos espaços para manter um ambiente acolhedor. Finaliza o turno entregando alunos aos pais, após verificação da carteirinha de saída, garantindo segurança e cuidado no processo de liberação, aproveitando para estabelecer relações mais próximas com a família.

Esta e outras ações são práticas que promovem a conexão e aproximam os dois lados – escola e família –, pois **favorecem uma relação de parceria ativa, constante e afetuosa com a família**. É um movimento constante de uma das suas atribuições que a Gestora 7 considera de fundamental importância.

Quanto à Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar (Brasil, 2021a), a Gestora 7 indica seu conhecimento sobre as competências, o que acredita possuir, as essenciais e as que ainda precisa desenvolver, assim como as mais importantes dentre todas, para realizar suas atribuições na gestão escolar (Quadro 14):

Quadro 14 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 5 – Gestora 7)

COMPETÊNCIAS	ACREDITA POSSUIR	ESSENCIAIS P/ O DIA A DIA	PRECISA SER DENSEVOLVIDA	MAIS IMPORTANTES
<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>				
A.1. Liderar a gestão da escola	X	X	--	X
A.2. Engajar a comunidade	X	X	--	X
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	X	X	--	X
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	X	X	--	--
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	X	X	X	--
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>				
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	X	X	--	X
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	X	X	--	X
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	X	X	--	X
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	X	X	--	X
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	X	X	--	X
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>				
C.1. Coordenar as atividades administrativas	X	X	--	--
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	X	X	--	--
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	X	X	--	X
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	X	X	--	X
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>				
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	X	X	--	X
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	X	X	--	X
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	X	X	X	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2024).

A Gestora 7 reconhece em si as competências destacadas na Matriz de referência, ver Quadro 14, porém, se sente insegura em afirmar que as possui, mesmo tendo assinalado que as possui, no instrumento de pesquisa, assim como acredita que necessita serem mais desenvolvidas em si. Ela busca melhorar diariamente para garantir processos educacionais mais bem-sucedidos. Identifica a necessidade de desenvolver duas, que são a visão sistêmica, estratégica, comunicação e gestão de conflitos, áreas em que vê dificuldades na rotina. Assim, estuda para colocá-las em prática.

Reconhece todas as competências essenciais para suas atividades, assim como igualmente importantes, porém, elenca 12, dentre as 17, destacando aquelas que acredita estarem relacionadas diretamente ao processo de aprendizagem dos alunos e suas práticas diárias.

### 5.2.1 Boas práticas mapeadas na Escola 5

A diretora conceitua como boa prática de gestão:

*“[...] 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” (Gestor 7, 2023).*

As práticas observadas na Escola 5 estão diretamente ligadas às suas principais atribuições, conforme descritas anteriormente. Considera que as dez principais atribuições garantem a legitimidade de sua atuação, porém não é somente estas atribuições descritas que desenvolve junto a cada aluno, turma e comunidade escolar. Ao fazer uma relação com a *Matriz de Referências BNC – Diretor Escolar*, observa-se que as competências estão bem distribuídas nas quatro dimensões elencadas e que, mesmo havendo outras, consegue identificar de imediato aquelas que são comuns dentro da sua rotina.

#### Prática 3: Promover uma relação de parceria ativa, constante e afetuosa com a família

Estabelecer uma parceria sólida entre a escola e a família é fundamental para construir uma relação de confiança entre todos os envolvidos. Assim, 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 Escola 5, a seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas pela Gestora 7 para promover a estreita relação entre a escola e a família:

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

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

A relação entre escola e família, como nos indica Perez (2019), é essencial para alcançar objetivos educacionais satisfatórios e fortalecer o pilar do cuidado, mesmo que nem sempre seja harmoniosa, compreendida ou valorizada na escola. “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).

Esta prática está diretamente relacionada com três das quatro dimensões contidas na *Matriz de Referências do BNC - Diretor Escolar*, das quais podemos citar: A. Político-institucionais (competências A2, A5); B. Pedagógica (competências B1, B5); e D. Pessoal e Relacional (competências D1 e D3), assim como estão diretamente relacionadas com as principais atribuições listadas pela Gestora 7 e indicada por ela como essenciais para as suas atribuições diárias.

Uma relação de colaboração mútua entre escola e família pode trazer resultados significativos para o processo de ensino e de aprendizagem das crianças, conforme o já salientado. A prática de parceria entre escola e família pode ser benéfica, conforme apontado pela Gestora 7, resultando em importantes avanços para a Escola 5, como destacado a seguir:

- A família conhece a rotina da escola, principalmente, a rotina de sala de aula.
- A família ajuda, com mais foco no acompanhamento diário das atividades escolares.
- 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.
- A escola conhece a realidade de cada criança e atua em pontos específicos para garantir os direitos e o desenvolvimento integral dos estudantes.
- A família estabelece uma relação de confiança com a aprendizagem dos alunos na escola.
- Há maior engajamento dos alunos.
- A escola ganha maior credibilidade na comunidade, a partir de sua atuação.
- Existe maior colaboração da família nos projetos desenvolvidos em sala.

#### Prática 4: Garantir a disponibilização de materiais pedagógicos diariamente para o desenvolvimento das atividades de sala de aula pelos professores

Lück (2019) 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 alunos, 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 e funcionários responsáveis sobre a gestão dos materiais é primordial para manter todos alinhados e comprometidos 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 alunos, de elaborar um cronograma claro para a organização e a distribuição dos materiais e de promover a interação na equipe escolar, a fim de garantir um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades pedagógicas sem contratempos.

Na Escola 5, a Gestora 7 implementou estratégias descritas a seguir para garantir a disponibilização diária de materiais pedagógicos essenciais, visando atender aos

objetivos educacionais estabelecidos e potencializar o processo de ensino e aprendizagem na escola:

- Acompanhar o planejamento dos professores, identificando materiais necessários para desenvolvimento das aulas.
- Fazer levantamento de materiais, a partir dos planejamentos elaborados pela equipe docente.
- Implementar e acompanhar o controle de estoque com disponibilidade de materiais necessários para atender os professores em suas aulas.
- Ficar atento à distribuição dos materiais de uso coletivo e individual em sala de aula pelos alunos.
- Investir em tecnologia educacional, proporcionando acesso a plataformas on-line e recursos digitais que possam enriquecer as atividades de sala de aula.
- Mapear as atividades que necessitam de materiais pedagógicos em sala de aula, alinhadas com os objetivos de ensino.
- Estabelecer cronograma de uso dos materiais existentes e solicitados, assegurando que os professores tenham acesso antecipado ao que precisam para suas aulas.
- Ministras oficinas de utilização dos recursos tecnológicos de maneira a favorecer o uso em sala de aula.
- Avaliar se as ações de sala de aula estão alinhadas com as metodologias e os recursos pedagógicos elencadas nos planejamentos.

A prática mencionada está relacionada diretamente com as quatro dimensões enfatizadas na *Matriz de Referência, BNC - Diretor Escolar*, que apresentam competências específicas a serem desenvolvidas para garantir que as atividades em sala de aula sigam o planejamento por cada professor, fazendo total relação com as principais atribuições listada pela Gestora 7 e enfatizada como uma das mais importante dentre as previstas, principalmente na garantia de recursos para as salas de aula.

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 gestores escolares devem estar atentos aos *feedbacks* dos professores e alunos 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 estudantes.

Essa prática resultou em avanços significativos na escola, destacados a seguir, de acordo com a Gestora 7:

- Planejamento das atividades escolares com antecedência.
- Melhor acompanhamento das atividades pedagógicas dos alunos.
- Maior organização e acompanhamento da execução das atividades planejadas e desenvolvidas em sala de aula.
- Acompanhamento dos planejamentos dos professores com foco nas estratégias de sala de aula.
- Maior percepção quanto à aprendizagem dos alunos.
- Melhor orientação pedagógica direcionada aos professores, focada em estratégias de ensino e uso de recursos didáticos, conforme as necessidades educativas identificadas.
- Equipe de professores mais colaborativa entre si, com empenho em socializar os resultados das aprendizagens dos alunos.
- Uma rede de professores que compartilham suas experiências e necessidades para planejar melhor as intervenções pedagógicas.
- Ambiente mais colaborativo e participativo.

#### Prática 5: Promover e incentivar a formação da equipe docente que atendam às necessidades identificadas em sala de aula

A formação contínua da equipe docente é essencial para o desenvolvimento educacional de uma instituição de ensino. Ao identificar as necessidades dos educadores e alunos, o gestor 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 alunos. 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 aprendizagem. Alguns estudiosos (Lück, 2009; Paro, 2022; Luckesi, 2018; Perez, 2019; Freire, 1992; Weisz, 2003; e outros) argumentam sobre a necessidade dessa prática acontecer de forma rotineira, principalmente considerando as relações e 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 professor para atividades fora da sala de aula (Brasil, 2008b). Infelizmente, esta ainda é uma realidade distante para muitos. A inclusão de momentos de estudo, planejamento, formação e discussões de práticas na rotina escolar tem uma relação direta com o fortalecimento dos processos de aprendizagem dos alunos.

A Escola 5 implementou estratégias lideradas pela Gestora 7, citadas a seguir, incluindo a promoção de momentos de estudo e a formação da equipe docente com base nas necessidades da sala de aula:

- Fomentar rodas de conversa sobre os avanços e dificuldades de aprendizagem dos alunos.
- Estabelecer plano de formação dos professores, a partir das necessidades da equipe docente da escola.
- Favorecer momentos na agenda da escola para formação com foco em aprender melhores estratégias de ensino.
- Estabelecer espaços de diálogos entre equipe docente com foco em resultados melhores no que diz respeito à aprendizagem dos alunos.
- Realizar levantamento das dificuldades de aprendizagem dos alunos.
- Realizar levantamento de rol de estratégias de ensino e as principais formas de intervenções pedagógicas pelos professores, que apresentam resultados melhores na aprendizagem dos alunos, para compartilhar em momentos formativos.

- Estabelecer espaços de discussões e reflexões sobre processos educativos mais exitosos.
- Mapear as dificuldades encontradas pelos professores durante o processo de ensino.

A Gestora 7, 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 7, 2023).*

A seguir, estão descritos os principais resultados alcançados pela Gestora 7 na Escola 5, visando promover e incentivar momentos de estudo, 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 a aprendizagem dos alunos;
- Relação de confiança entre equipe gestora e docentes.
- Estabelecimento de uma ambiência de constante aprendizagem.
- Relação de parceria entre os professores.
- Espaços para partilha de experiências exitosas.
- Equipe docente comprometida com a evolução de seu autoconhecimento e de sua aprendizagem profissional.
- Equipe com foco na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.
- Recursos e metodologias em sala de aula diversificados e com melhores uso e aplicação.

### 5.3 Relato da Escola 6

A Escola 6 atende a alunos do próprio bairro. Sua estrutura é ampla e inclui diversos espaços pedagógicos para atender às suas necessidades, tais como salas de

aula, laboratório de informática, biblioteca, quadra polivalente, banheiros, pátio e outras dependências administrativas.

Possui uma área livre espaçosa e amplos ambientes verdes, que contribuem para o lazer e a interação dos alunos durante o recreio e atividades de recreação e esportivas. As instalações são bem conservadas, com murais informativos e exposição de trabalhos dos alunos, contando com a contribuição de voluntários da comunidade, que mantêm o espaço verde e realizam pequenos reparos.

A Figura 10 apresenta os perfis sintéticos da Escola 6 e do Gestor 8.

Figura 10 – Perfis sintéticos da Escola 6 e do Gestor 8

ESCOLA 6	GESTOR 8
<p><b>Atuação:</b> Educação Infantil (Jardim I e II) e Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano).  <b>Ano de inauguração:</b> 2009.  <b>Nº de salas de aula:</b> 11.  <b>Nº de Turmas:</b> 22.  <b>Quantitativo de alunos:</b> 727.  <b>Turnos:</b> Manhã e tarde.  <b>Faixa etária dos alunos:</b> Entre 4 e 14 anos.  <b>Nº Servidores:</b> 36 (dentre, 12 são professores).</p>	<p><b>Gênero:</b> Masculino.  <b>Faixa etária:</b> Entre 40 e 49 anos.  <b>Tempo de atuação na escola:</b> De 6 a 10 anos.  <b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> De 3 a 5 anos.  <b>Tempo de atuação na educação:</b> De 20 a 25 anos.  <b>Formação:</b> Especialização em Gestão Escolar.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Gestor 8 é uma figura simpática e firme, demonstrando gentileza no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e na interação com a comunidade escolar. Busca aprender para garantir melhores condições de aprendizagem e atender às necessidades educacionais, com um olhar social representativo da comunidade local.

As dez principais atribuições diárias do Gestor 8, listas a seguir, não representam a sua atuação completa, pois no dia a dia, são bem mais que estas, diz o Gestor 8 (2023), sorrindo:

- Liderar a equipe diariamente.
- Organizar o planejamento, PPP, plano de ações, entre outros.
- Participar das aprendizagens dos alunos.
- Organizar encontros com pais e comunidade.
- Priorizar o trabalho social e visitas às famílias que não são frequentes.
- Cuidar dos projetos e estratégias que envolvam o sistema de ensino.

- Ajudar os funcionários, escutar, desenvolver ações de autocuidado e formação pessoal do gestor.
- Realizar reuniões e encaminhamentos para a equipe escolar.
- Comunicar-se com o coordenador e resolver conflitos.
- Manter a escola em bom funcionamento e garantir resultados.

Percebe-se o conhecimento do Gestor 8 sobre a função social da escola, quando enfatiza que,

*“[...] um dos principais papéis de um diretor é conhecer sua clientela, o contexto desta clientela e sua família, para assim conhecer as principais necessidades sociais dos alunos e garantir processos educacionais com esse olhar mais direcionado a cada contexto identificado” (Gestor 8, 2023).*

O Gestor 8 demonstra interesse em ampliar sua atuação de forma democrática, dedicando oito horas diárias ao ambiente escolar, certificando-se de estar disponível e presente no espaço escolar, cumprimentando os alunos e verificando as demandas do dia. Seu comprometimento é percebido ao permanecer na escola durante o almoço, criando um vínculo mais próximo com a comunidade local, na maioria das vezes extrapolando o horário de trabalho regular.

A rotina do Gestor 8 consiste também em atender a comunidade, incluindo **visitas às famílias dos alunos com foco no aspecto social**, o que o ajuda a conhecer melhor o contexto dos estudantes.

*“Conhecer as famílias dos alunos e o seu contexto contribui à prática da escola, objetivando garantir uma relação de aproximação e compreensão das formas e estratégias que melhor agrega ao aprender de cada aluno. Sair da zona de conforto, do espaço escolar e saber onde mora? Como mora? Condições de aprendizagem? E a relação do aluno com sua família? Ajuda a experienciar situações e outras possibilidades de abordagem no dia a dia da escola e principalmente em cada sala de aula, às vezes chocam e ao mesmo tempo geram sentimento de mudança, de postura mais compreensiva e propor ou formas de medir o retorno das expectativas de aprendizagem dos alunos” (Gestor 8, 2023).*

Sobre a importância da função social da escola e seus objetivos educacionais, o Gestor 8 destaca a parceria com a família e a comunidade, influenciando sua atuação. Assim, prioriza atenção aos alunos com base em seu contexto familiar, ajustando propostas de ensino conforme as necessidades individuais para promover confiança e favorecer a aprendizagem.

Ao reconhecer a influência do contexto social dos alunos, busca promover uma cultura escolar positiva e melhorar desempenho acadêmico. Valoriza ainda o acompanhamento afetivo, ouvindo e acolhendo vivências, e promove relações interpessoais calorosas para estimular conversas reflexivas.

A preocupação do Gestor 8 vai além do ensino em si, de forma isolada, ao buscar integrar significativamente a educação com a realidade da comunidade, favorecendo espaços de crescimento coletivo, reconhecendo os alunos como agentes de mudança por meio de sua experiência escolar. Ao observar detalhes do cotidiano escolar e valorizar a interação com a comunidade, ele se sente realizado ao contribuir para o desenvolvimento dos alunos e para a construção de um futuro mais promissor, por meio da educação de forma mais humanizada.

O Gestor 8 não sentiu dificuldades para preencher o instrumento, discutindo sua atuação e relacionando as competências da BNC – Diretor Escolar com sua prática diária, sublinhando que

*“[...] se nós, gestores escolares, tivéssemos um acompanhamento ou uma avaliação constante de nossas ações por técnicos da Secretaria Municipal de Educação de Paragominas, por meio de processos formativos e/ou conversas de retorno das ações observadas por eles, poderíamos acertar e contribuir ainda mais, dentro da escola. Por exemplo, o preenchimento deste instrumento e esta entrevista me ajudaram a repensar, reavaliar as minhas ações e prioridade. Acho bem importante a autoavaliação em processo, como parte da atuação diária, é sempre produtivo”* (Gestor 8, 2023).

Sobre a Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar (Brasil, 2021a), o Gestor 8 revela conhecer as competências e identifica as que possui, aquelas essenciais para suas atividades diárias, as que considera prioritárias entre todas e as que ainda precisam ser aprimoradas, de acordo com suas responsabilidades e papel desempenhado na escola, conforme o Quadro 15.

Quadro 15 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 6 - Gestor 8)

COMPETÊNCIAS	ACREDITA POSSUIR	ESSENCIAIS P/ O DIA A DIA	PRECISA SER DENSEVOLVIDA	MAIS IMPORTANTES
<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>				
A.1. Liderar a gestão da escola	X	--	--	X
A.2. Engajar a comunidade	X	X	X	X
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	X	X	--	X
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	X	--	--	--
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	--	X	X	X
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>				
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	X	X	--	X
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	X	--	X	--
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	X	--	--	X
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	X	--	X	--
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	X	X	--	X
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>				
C.1. Coordenar as atividades administrativas	X	--	--	X
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	X	--	--	X
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	X	X	--	X
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	X	X	--	--
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>				
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	X	X	--	--
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	X	X	--	--
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	X	--	--	X

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2024).

Com base na Matriz de Referência, o Gestor 8 avalia possuir praticamente todas as competências para realizar suas atribuições na gestão escolar, com exceção de uma (Desenvolver visão sistêmica e estratégica), ressaltando “*não que as demais estejam firmadas e consolidadas*” (Gestor 8, 2023).

Aponta que todas as competências previstas são essenciais para suas atribuições diárias. Porém, destaca nove das 17 previstas, de acordo com sua percepção e atuação (Quadro 15), indicando 11 dentre todas as que considera mais importantes dentre as previstas e priorizando quatro que necessitam ser desenvolvidas, incluindo a que considera não ter e mais, engajar a comunidade, conduzir o planejamento pedagógico e coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação.

O Gestor 8 atua de acordo com as necessidades da comunidade, que é carente de serviços públicos e políticas adequadas. Por esta razão, a Escola 6 procura promover diálogos e parcerias para enfrentar as dificuldades. Ao mesmo tempo, o Gestor 8 ganha respeito ao mediar processos conflituosos na comunidade, apoiado por práticas que complementam sua atuação.

### 5.3.1 Boas práticas mapeadas na Escola 6

O Gestor 8 assim conceitua uma boa prática de gestão:

*"[...] aquela prática com foco, uma razão de existir, principalmente quando trabalhamos com criança 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 8, 2023).*

As duas práticas observadas estão relacionadas às atribuições descritas na Figura 8, que devem ser aprimoradas continuamente para prevenir negligências, compreendendo que a melhora da atuação é constante e sempre precisa ser.

#### Prática 6: Visitar às famílias dos alunos, com foco no aspecto social

Conforme o Gestor 8 (2023), 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 alunos e da comunidade, procurando promover o contato com as famílias para entender melhor a realidade dos estudantes em seus contextos sociais, emocionais e familiares. Conforme a BNCC (Brasil, 2018a), a interação da escola com o processo social e emocional dos alunos e suas famílias contribui para o sucesso acadêmico e a formação integral dos 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 alunos e suas famílias, ajudando a compreender as necessidades individuais de cada estudante. A seguir, encontram-se as principais estratégias implementadas pela Gestor 8 na Escola 6 para garantir essas visitas, com foco no aspecto social, garantindo o conhecimento dos alunos em seus contextos.

- Realizar levantamento dos alunos 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.
- Acompanhar os alunos a partir das situações observadas em sala.
- Conversar com os alunos para melhor conhecê-los, em busca de compreender o que pensam sobre a escola, sentem sobre seus professores e sonham em fazer entre outros aspectos.
- Elaborar ficha de acompanhamento dos alunos da escola, para visitas em domicílio.
- Realizar levantamento e registro de acompanhamento dos alunos, a partir das situações apresentadas.
- Realizar visitas às residências dos alunos.

Recuperando as principais atribuições listada pelo Gestor 8, observa-se um alinhamento com a prática aqui exemplificada, pois atribui várias ações na garantia e no fortalecimento desta prática. Assim como faz relação com a Matriz de Referências do diretor escolar, tanto nas competências gerais (1, 7, 8, 9 e 10) quanto nas competências específicas das dimensões Político-institucional, Pedagógica e Pessoais e Relacional, que se entrelaçam no desenvolvimento dessa prática.

Ao desenvolver visita às famílias dos alunos, com um olhar especial para o social, o Gestor 8 indica os seguintes resultados na Escola 6:

- Aproximação da escola com a família.
- Compreensão pela escola do contexto social e familiar em que os alunos estão inseridos.

- Maior confiabilidade na relação da família e escola.
- Elaboração de estratégias de ensino que respeitem o contexto social e familiar dos alunos.
- Conhecimento com maior profundidade dos alunos e da comunidade local.
- Melhora da aprendizagem pelos alunos, a partir do acolhimento recebido.
- Acompanhamento mais próximo dos problemas e situações observadas pela escola diante das famílias dos alunos.

### Prática 7: Cuidar dos alunos, ouvindo o que eles têm a dizer

Durante muitos anos, a participação dos alunos e da comunidade escolar foi negligenciada pela escola. Autores como Freire (2021), Libâneo (2004) e Paro (2018) destacam a relevância desse envolvimento para melhorar os processos de aprendizagem dos alunos.

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 públicos e de outras ações de difusão do conhecimento produzido.

Essa abordagem fortalece o vínculo entre a escola e os alunos, criando um ambiente de confiança e colaboração que favorece a aprendizagem e o crescimento acadêmico dos estudantes. Na Escola 6, as estratégias implementadas pelo Gestor 8, para cuidar dos alunos e ouvir suas opiniões, estão descritas a seguir:

- Estabelecer uma sala do cuidado – espaço onde os alunos são acolhidos em grupo ou de forma individual.
- Criar círculo de conversa dos sentimentos, dos gostos e do que deixa os alunos tristes.
- Acompanhar por meio de portfólios, os alunos com maior índice de infrequência, identificando os motivos para assegurar intervenções imediatas sobre cada situação.

- Estabelecer momento para relatos dos alunos, fazendo relação da sua vida na escola e em casa, para estabelecer uma rotina de estudo.
- Visitar as salas de aula diariamente, para saber do dia dos alunos e como estão, garantindo afetividade e aproximação com eles.
- Estabelecer ações e eventos em que os alunos sejam os protagonistas, desde a sua idealização a realização e organização final de todo o processo.
- Estabelecer ações e eventos que valorizem os aprendizados dos alunos, 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.
- Conversar com equipe pedagógica para saber sobre os encaminhamentos dados quanto aos alunos que necessitam de maior atenção.

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

Percebe-se que o Gestor 8 compreende esta necessidade como prática de gestão escolar que trouxe resultados importantes para a Escola 6, com destaque aos que estão sistematizados a seguir:

- Maior compressão e conhecimento dos alunos, identificando os problemas e situações observadas.
- Atendimento personalizado aos alunos que apresentam necessidade de um acompanhamento mais direto.
- Conhecimento aprofundado sobre a comunidade local e as famílias.
- Intervenções pedagógicas e administrativas focadas nas situações evidenciadas.
- Alunos mais confiantes e seguros diante de seus processos escolares.
- Maior engajamento e participação dos alunos e suas famílias na escola.
- Alunos com equilíbrio emocional mais evidente.

- Relação mais próxima de alunos e demais funcionários da escola.

#### 5.4 Relato da Escola 8

A Escola 8 atende alunos oriundos do próprio bairro e alguns poucos de comunidades próximas. Sua estrutura pode ser considerada pequena, possuindo área livre destinada ao recreio e à circulação, em que se observam poucos espaços pedagógicos. Um pátio tem sido usado como refeitório e para o desenvolvimento das atividades internas e externas da escola.

A Figura 11 descreve o perfil sintético da Escola 8 e da Gestora 11, com base no levantamento de informações da pesquisa.

Figura 11 – Perfis sintéticos da Escola 8 e da Gestora 11

ESCOLA 8	GESTORA 11
<b>Atuação:</b> Ensino Fundamental I (1º ao 5º Ano). <b>Ano de inauguração:</b> 1992. <b>Nº de salas de aulas:</b> 6. <b>Nº de turmas:</b> 12. <b>Quantitativo de alunos:</b> 360. <b>Turnos:</b> Manhã e tarde. <b>Faixa etária dos alunos:</b> Entre 6 e 12 anos. <b>Nº Servidores:</b> 38 (dentre, 08 são professores),	<b>Gênero:</b> Feminino. <b>Faixa etária:</b> Entre 40 e 49 anos. <b>Tempo de atuação na escola:</b> De 11 a 15 anos. <b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> De 11 a 15 anos. <b>Tempo de atuação na educação:</b> 24 anos. <b>Formação:</b> Especialização em Gestão Educacional

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Gestora 8, demonstrou comprometimento e dedicação, com postura firme, cuidadosa e abordagem democrática. Sua rotina é intensa, incluindo acompanhar o planejamento das ações e das atividades dos professores, visando garantir uma aprendizagem efetiva, refletindo no seu posicionamento e competências que diz possuir (Quadro 16).

Quadro 16 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 8 - Gestora 11)

COMPETÊNCIAS	ACREDITA POSSUIR	ESSENCIAIS P/ O DIA A DIA	PRECISA SER DENSEVOLVIDA	MAIS IMPORTANTES
<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>				
A.1. Liderar a gestão da escola	X	--	X	X
A.2. Engajar a comunidade	X	X	--	--
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	X	X	--	X
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	X	X	--	--
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	X	X	--	--
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>				
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	X	X	X	--
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	X	--	--	X
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	X	X	--	--
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	--	X	X	X
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	X	--	X	X
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>				
C.1. Coordenar as atividades administrativas	X	--	--	--
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	X	--	--	--
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	X	X	--	--
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	X	X	--	X
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>				
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	X	--	--	X
<b>D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional</b>	X	X	--	X
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	X	X	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2024).

Conforme o Quadro 16, sobre as competências presentes na Matriz de Referência BNC – Diretor Escolar, a Gestora 11 indicou possuir todas as 17 competências, salientando, porém, quatro que ainda precisam ser desenvolvidas: uma na dimensão Político-Institucional (Liderar a Gestão da Escola – A.1); e três na Pedagógica (Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem B.1,

Coordenar a gestão de curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação - B.4 e Promover clima propício ao desenvolvimento educacional - B.5).

Além disso, considera sete competências como as mais importantes dentre todas, sendo as dimensões: Político-Institucional (Liderar a Gestão da Escola - A.1 e Implementar e coordenar a gestão democrática - A.3); Pedagógica (Conduzir o planejamento pedagógico - B.2, Coordenar a gestão de curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação - B.4 e Promover clima propício ao desenvolvimento educacional - B.5); Administrativo-Financeira (Gerir, junto com as instancias constituídas, os recursos financeiros da escola - C.4) e Pessoal e Relacional (Cuidar e apoiar as pessoas - D.1 e Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional - D2).

A Gestora 11 prioriza a presença diária dos alunos na escola e mobiliza parcerias e recursos para efetivar a proposta pedagógica da instituição, o que evidencia sua preocupação com o desenvolvimento integral dos estudantes. As práticas identificadas alinham-se com as sete competências mais importantes consideradas por ela e as quatro que julga necessitar desenvolver, assim como na descrição das dez principais atribuições presentes no seu dia a dia, a seguir:

- Acolher os alunos e colaboradores.
- Reunir com a equipe pedagógica semanalmente, com pautas focadas nas aprendizagens dos alunos.
- Acompanhar, contribuir e dar condições de trabalho para todos e principalmente a equipe docente.
- Realizar encontros formativos, bem como proporcionar um bom clima escolar.
- Contribuir com as atividades administrativas.
- Participar de momentos de estudos, pesquisa, formações com vistas ao zelo pela aprendizagem dos alunos, a partir de análise dos resultados obtidos.
- Realizar diagnóstico de aprendizagem com a equipe pedagógica e docente, mapear e construir estratégias de intervenção pedagógica por meio de plano de ação.
- Garantir boas condições de funcionamento da escola.

- Realizar momentos de “escuta” sobre a importância de zelar pelo patrimônio e ambientes físicos.
- Gerenciar e acompanhar os recursos financeiros.

Uma de suas práticas observadas é o **acompanhamento sistemático do planejamento das ações e das atividades dos professores**, pois a diretora considera que:

*“Cuidar dos detalhes do que acontece ou deveria acontecer em sala é a garantia para uma aprendizagem efetiva dos alunos. Isso é possível de ser feito por meio do acompanhamento dos planejamentos dos professores, analisando junto à Coordenação Pedagógica, as ações e atividades previstas, estabelecendo feedbacks em momentos de estudos coletivos e individuais e problematizando os avanços (ou não avanços), a partir dos diagnósticos constantes desenvolvidos, tendo como foco as evoluções das turmas e alunos” (Gestora 11, 2023).*

A Gestora considera esta prática indissociável de sua atuação, fazendo parte do seu dia a dia. Ao observar as atribuições listadas, percebe-se um espaço especial para o que acontece em sala. A Gestora 11 esclarece ainda que:

*“[...] esta prática tem a intenção de atender às necessidades que surgem a partir das dificuldades metodológicas dos professores em propor diferentes estratégias para melhorar as aprendizagens dos alunos, necessidades estas identificadas a partir do acompanhamento sistemático desenvolvido” (Gestora 11, 2023).*

Tal prática, anteriormente citada, favorece outra elencada por ela – o **acompanhamento e controle da frequência diária dos alunos** –, que agrega junto ao acompanhamento pedagógico, pois garante que nenhum estudante fique para trás, conseguindo fazer uso do direito da criança que precisa estar na escola, considerando que:

*“O aluno estar presente na escola é uma garantia imprescindível para aprender e avançar enquanto sujeito aprendiz, assim como a escola consegue conhecer melhor esse sujeito, identificando suas potencialidades e suas dificuldades. Dentro deste contexto, a presença diária é fundamental” (Gestora 11, 2023).*

Esta prática acontece de forma coletiva, contando com o apoio dos colaboradores que atuam na secretaria da escola e da orientadora educacional, por meio do controle diário do número de alunos presentes. Em relação aos ausentes, realiza-se o levantamento para acompanhamento e intervenções mais direcionadas.

Caso haja alunos que apresentem ausências constantes, outras medidas são tomadas, tais como verificação do motivo da ausência, conversa com a família e até mesmo a mobilização de órgãos auxiliares, como, por exemplo, o Programa de Busca Ativa Escolar<sup>30</sup> e a Rede de Proteção Integral à Criança e ao Adolescente.

A Gestora 11 consegue mobilizar parcerias para garantir a efetivação da proposta pedagógica da Escola, ação que colabora para prática de **gerenciar os recursos financeiros da escola, priorizando as necessidades pedagógicas e promovendo transparência nos gastos para a comunidade escolar**. Os recursos são recebidos pelos diferentes projetos e programas de incremento e incentivo ao processo educacional, seja da esfera municipal ou federal.

Nesta prática, a diretora conta com a parceria da secretária da escola e do Colegiado representativo de todos os segmentos da escola (professores, pais, comunidade e servidores administrativos), denominado de Conselho Escolar<sup>31</sup>. As decisões são tomadas em reuniões periódicas (mensais), para deliberar sobre planejamento de ações e gastos a partir dos recursos disponibilizados.

#### 5.4.1 Boas práticas mapeadas na Escola 8

A Gestora 11 conceitua como boa prática de gestão,

*“[...] 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 11, 2023).*

As práticas aqui observadas estão diretamente relacionadas às principais atribuições descritas pela Gestora 11, conforme mencionado anteriormente.

---

<sup>30</sup> Busca Ativa Escolar é uma estratégia composta por uma metodologia social e uma ferramenta tecnológica disponibilizadas gratuitamente para estados e municípios. Desenvolvida pelo UNICEF, em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e com apoio do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas) e do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems). Disponível em: <https://buscaativaescolar.org.br/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

<sup>31</sup> Conselho Escolar – colegiado responsável por zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares, a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>. Acesso em: 03 nov. 2023.

### Prática 8: Acompanhar sistematicamente o planejamento das ações e das atividades dos professores

A Matriz, em sua dimensão Pedagógica, indica as competências relacionadas a esse acompanhamento sistemático que a Gestora realiza em sua prática, mesmo que indique que algumas delas ainda precisam ser fomentadas. A Gestora 11 compreende a necessidade de desenvolver essa prática na Escola 8, pois acompanhar as ações dos professores em sala de aula para garantir o alcance dos objetivos da escola tem a sua importância, alinhando-se com as suas atribuições diárias, assim, também com as competências pedagógicas da BNC - Diretor Escolar.

Acompanhar de forma sistemática o planejamento das ações e das atividades dos professores em sala de aula é tão importante quanto necessário ao processo de gestão democrática e participativa no contexto educacional. Ao promover um ambiente em que o processo decisório é compartilhado e compreendido por todos, 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, professores, pais e demais servidores 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.

Ainda, Libâneo (2004) aborda a importância do papel do gestor escolar, destacando seu desempenho ao adotar uma abordagem que valoriza a participação coletiva e social nas decisões que afetam tanto a proposta pedagógica quanto a alocação e priorização de recursos. Essa estratégia é apresentada não apenas como benéfica, mas também como um elemento essencial e intrínseco ao desenvolvimento e implementação de políticas públicas educacionais.

Dentre as estratégias implementadas pela Gestora 11 para acompanhar e participar de forma efetiva do planejamento das atividades dos professores 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, e quais serão desenvolvidas por cada professor e suas respectivas turmas, já inseridas no calendário letivo.

- 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.
- Acompanhar os planos de ação e atividades de cada turma de forma constante, junto com o professor, para verificar se o que acontece em sala condiz com o planejado, contribuindo para a melhoria do trabalho pedagógico.
- Pensar e elaborar estratégias de ensino, a partir das necessidades de cada turma e alunos, considerando as dificuldades observadas pelos professores.
- Compartilhar com os professores e alunos a agenda, rotina e o calendário de ações de cada bimestre.
- Estar atenta aos resultados bimestralmente, fazendo análise dos dados apresentados e pontos a serem revistos ou potencializados.
- 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.
- Estabelecer momentos de conversas com a família de forma permanente, para compartilhar os avanços dos alunos e como contribuir para alcançar as metas propostas para escola.

A Gestora 11 reconhece a importância desta prática, enfatizando os seguintes resultados alcançados pela Escola 8:

- Organização geral e por bimestre de procedimentos, metodologia e estratégias a serem usadas durante o ano letivo com visualização dos processos de aprendizagem dos alunos.
- Equipe gestora mais atenta ao processo de sala de aula e busca constante de propostas metodológicas para contribuir com o professor.
- Maior visibilidade sobre as aprendizagens dos alunos, identificando dificuldades e melhorias apresentadas por eles.

- Percepção de um trabalho coletivo com responsabilidades distintas e compromisso de todos.
- Relação com a família mais focada nas aprendizagens dos alunos.
- Distribuições de funções com responsabilidades distintas e maior foco para cada membro da equipe.
- A família compartilha do planejamento e da rotina da escola, principalmente, a rotina de sala de aula de seus filhos.
- A família consegue identificar quais as necessidades dos alunos e assim pode contribuir de forma específica com a escola no acompanhamento das atividades escolares em casa.
- Maior e melhor comunicação da escola com a família e vice-versa, principalmente as atividades desenvolvidas em sala de aula.

#### Prática 9: Acompanhar e monitorar a frequência diária dos alunos

O acompanhamento e o controle da frequência diária dos alunos constituem uma prática importante para garantir que todos estejam presentes e engajados nas atividades escolares, sendo crucial que as famílias e os estudantes entendam a importância da frequência escolar e como ela impacta em seu desempenho e aprendizado. Com esta prática, se ampliam as possibilidades de intervenções pedagógicas que gerem ações significativas para os alunos, 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 8.096/1990 (Brasil, 1990).

Quando um aluno apresenta baixa frequência, a escola deve procurar a família para entender o motivo. É essencial que a escola intervenha, caso o aluno tenha baixo desempenho, oferecendo aulas de reforço e atividades extras para ajudá-lo a superar as dificuldades. Dessa forma, a partir desse acompanhamento, diversas estratégias foram adotadas para melhorar a frequência e o desempenho dos alunos na Escola 8, conforme informado pela Gestora 11:

- Realizar campanhas de conscientização sobre a importância da frequência escolar e incentivo à participação da família e dos alunos, por meio de rodas de conversas, folders informativos entre outros meios.
- Acompanhar as aprendizagens dos alunos, por meio de intervenções pedagógicas individualizadas e personalizadas.
- Inserir os dados das frequências dos alunos diariamente em um quadro próprio.
- Enfatizar semanalmente a turma com melhor frequência no momento cívico e cultural da escola.
- 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.
- Realizar reuniões com os familiares para compreender a questão da infrequência (ausências) dos alunos.
- Realizar visita em domicílio nos casos que não são resolvidos na escola.
- Encaminhar as situações mais graves aos órgãos competentes para estreitar parcerias, na busca de resolução dos problemas.

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 às 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, a Gestora 11 destaca o quanto esta prática trouxe resultados positivos para a Escola 8, conforme a seguir:

- Melhoria do rendimento dos alunos (melhora da aprendizagem).
- Uma participação mais efetiva das famílias e alunos.
- Erradicação (extinção) da evasão escolar, desde 2012.
- Maior segurança para as famílias e alunos, observando que a escola está atenta às frequências dos alunos.
- Alunos mais engajados e participativos.
- Maior acompanhamento e monitoramento da aprendizagem dos alunos.

Prática 10: Gerenciar os recursos financeiros da escola, priorizando as necessidades pedagógicas e promovendo transparência nos gastos para a comunidade escolar

Esta prática está ligada à dimensão Administrativo-Financeira, exigindo um plano participativo com contribuições de todos os envolvidos 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 pela Gestora 11, na Escola 8, a partir do planejamento e acompanhamento da execução dos recursos financeiros.

- 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).
- Elaborar o plano de gestão financeira.

- Preencher a planilha de gastos da escola, com atualização das necessidades de pequeno, médio e longo prazos.
- Levantar possíveis parceiros para estabelecer contato.
- Compartilhar o planejamento financeiro de atividades, tendo o plano orçamentário possível de ser executado.
- 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.
- Prestação de contas constante em reuniões de pais.

Esta prática tem participação direta do Colegiado, contribuindo para mais um processo de gestão democrática, conforme dito anteriormente, 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 gestor 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.

A Gestora 11, como observado, compreende esta relação de parceria que favorece práticas pedagógicas, afirmando que tal estratégia trouxe os seguintes resultados importantes para a escola:

- Recursos mais bem destinados, principalmente com foco nas atividades de sala de aula.
- Práticas pedagógicas planejadas e executadas.
- Processos mais visíveis de planejamento e gastos a partir dos recursos disponíveis.

- Fortalecimento da parceria entre escola e comunidade.
- Planejamentos possíveis de serem viabilizados e concluídos.
- Melhor entendimento das comunidades dos recursos e ações desenvolvidas pela escola.
- Acompanhamento dos recursos financeiros e investimentos deles, principalmente nos materiais didáticos.
- Melhoria na comunicação escolar, principalmente no que se refere à informação do planejamento e ao acompanhamento dos gastos financeiros.
- Maior participação nas decisões da escola.

### 5.5 Relato da Escola 12

A Escola 12 atende alunos do bairro e de comunidades próximas. Sua estrutura mantém as características originais desde sua inauguração, incluindo bloco administrativo, banheiros, espaços pedagógicos, refeitório, cozinha e área de lazer arborizada, havendo nas paredes murais com trabalhos dos alunos. A escola é bem conservada, graças aos esforços da gestora e dos servidores em manter tudo limpo e organizado diariamente.

A Gestora 18 é ativa e participativa, promovendo um ambiente propício à convivência e ao cuidado de todos que frequentam a escola. Na Figura 12, seguem os perfis sintéticos da escola e da Gestora para melhor compreensão.

Figura 12 – Perfis sintéticos da Escola 12 e da Gestora 18

ESCOLA 12	GESTOR 18
<b>Atuação:</b> Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano). <b>Ano de inauguração:</b> 1995. <b>Nº de sala de aulas:</b> 11. <b>Nº de turmas:</b> 22. <b>Quantitativo de alunos:</b> 626. <b>Turnos:</b> Manhã e tarde. <b>Faixa etária dos alunos:</b> Entre 6 e 14 anos <b>Nº Servidores:</b> 50 (dentre, 18 são professores).	<b>Gênero:</b> Feminino. <b>Faixa etária:</b> Entre 40 e 49 anos. <b>Tempo de atuação na escola:</b> De 6 a 10 anos. <b>Tempo de atuação em gestão escolar:</b> De 11 a 15 anos. <b>Tempo de atuação na educação:</b> 25 anos. <b>Formação:</b> Especialização em Gestão Educacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Gestora 18 possui perfil comprometido, refletindo sobre a realidade da escola de forma permanente. Aparece ser atenta às mudanças e às inovações,

compreendendo que o trabalho em escola, antes de tudo, é cuidar de pessoas, como enfatiza:

*"[...] meu maior desafio, certamente, é fazer essa gerência constante e diária com justiça social e desenvolvendo direitos e deveres com imparcialidade, com uma atuação dinâmica e atenciosa a todos e ao processo educacional desenvolvido pela escola" (Gestora 18, 2023).*

A Gestora 18 demonstra preocupação em promover um ambiente de convivência harmoniosa e respeitosa na escola. Com uma carga horária de oito horas diárias, ela recepciona os alunos nos dois turnos, verifica as salas e os professores e assegura que todos os estudantes tenham suas quatro horas de aulas, mesmo na ausência de um professor, garantindo que os estudantes sejam acolhidos e bem cuidados durante todo o dia letivo.

Sua dedicação em trazer positividade ao ambiente escolar é percebido no seu entusiasmo, quando diz entrar sempre "com o pé direito" para iniciar o dia de trabalho. Conforme a Gestora 18, a seguir, encontram-se as principais atribuições elencadas por ela:

- Liderar a equipe com garantia do desenvolvimento institucional.
- Proporcionar condições de trabalho para melhor aprendizagem dos alunos.
- Planejar reuniões administrativas e pedagógicas.
- Proporcionar formação docente.
- Garantir os dias letivos do aluno, conforme calendário escolar.
- Reunir com os membros do Conselho Escolar para planejar ações de compras.
- Observar diariamente as necessidades estruturais da escola.
- Articular com as demais secretarias municipais (saúde, proteção social etc.) e outros parceiros, palestras e rodas de conversas para a boa convivência educacional com temas importantes sobre bullying, sexualidade, entre outros.
- Observar e acompanhar todos os espaços estruturais para melhor funcionamento de toda a instituição.

Sua rotina segue com a conferência da sua agenda, que nunca consegue cumprir na íntegra, segundo ela. Ela faz questão, ao chegar na escola, de fazer a "caminhada pedagógica", como diz, passando por todos os setores, da entrada ao final da escola,

onde fica a cozinha, observando tudo. *“Gosto dessa ação, a ‘caminhada pedagógica’ pela escola, quando chego, para avisar que estou presente, que posso contribuir e ajudar e que esta ação passa confiança a todos que fazem a escola”* (Gestora 18, 2023).

Uma prática bem interessante observada foi a **inclusão como um princípio institucional**. A Gestora 18 (2023) ressalta que, *“incluir não pela deficiência e, sim, pela potencialidade apresentada por cada aluno. Esta perspectiva favorece a diferença como uma oportunidade de convívio e respeito entre todos”*. Neste sentido, a diretora trouxe outra fala interessante ao longo da entrevista, sobre *“o quanto podemos melhorar enquanto seres humanos, quando aceitamos as diferenças entre nós. Crescemos e amadurecemos no lidar com as pessoas, a observar e a ouvir com mais atenção”* (Gestora 18, 2023).

Neste aspecto sobre cuidar das pessoas, foi observada outra prática que favorece essa relação de entendimento e aceitação do outro, que é trazer para dentro da escola **diálogo, discussões e conversas sobre temas sensíveis como violência doméstica, abuso e exploração de crianças e adolescentes, uso de drogas, violência, bullying, entre outros temas**. Tal iniciativa foi desenvolvida pela Gestora 18, no período da pandemia, tendo sido continuada desde então. É ação “olhada” com cuidado pela Gestora 18 (2023), que enfatiza *“a mudança de postura dos alunos, a aceitação, a tolerância e a convivência mudam e todos ganham nesta forma de compreender e aceitar o outro como ele é, não como o ideário desejado por cada um de nós”*.

Além disso, ela se dedica a garantir que o ambiente escolar esteja limpo, organizado e acolhedor, verificando a organização dos espaços e fazendo ajustes necessários para o dia seguinte. Mesmo diante dos desafios diários de atender às demandas da escola e cuidar das pessoas, a Gestora 18 encara sua rotina com otimismo, sempre buscando melhorar e garantir o progresso dos alunos.

Quanto à Matriz de Referência BNC, o Quadro 17 apresenta as impressões da Gestora 18 sobre as competências que acredita possuir, as essenciais para suas atividades diárias, as prioritárias e as que necessitam de aprimoramento, alinhando com suas atribuições na escola.

Quadro 17 - Competências da BNC – Diretor Escolar (Escola 12 - Gestora 18)

COMPETÊNCIAS	ACREDITA POSSUIR	ESSENCIAIS P/ O DIA A DIA	PRECISA SER DENSEVOLVIDA	MAIS IMPORTANTES
<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>				
A.1. Liderar a gestão da escola	X	--	X	X
A.2. Engajar a comunidade	--	X	X	X
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	X	--	--	X
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	X	X	--	--
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	X	X	X	X
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>				
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	X	X	--	X
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	X	X	--	--
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	X	X	--	X
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	--	X	X	X
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	--	X	X	X
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>				
C.1. Coordenar as atividades administrativas	X	X	--	--
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	X	X	--	--
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	X	X	--	X
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	X	--	--	X
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>				
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	X	--	--	X
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	--	X	X	--
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	--	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2024).

Com base na Matriz de Referência, a Gestora 18, aponta, dentre todas, apenas cinco que acredita não possuir, dentre as 17 previstas e quatro não essenciais para suas funções diárias. Já dentre as competências que reconhece que ainda precisar desenvolver, estão sete, entre as 17 elencadas, das quais duas coincidem também em não possuir. Contudo, em sua percepção, avalia 12 como as mais importantes dentre todas apresentadas na BNC - Diretor Escolar, conforme o Quadro 18.

Ela entende que a matriz de referência BNC - Diretor escolar é um documento que o gestor deve ter como um diário de bordo, que ajuda a manter as ações e atribuições em constante alerta, sempre fazendo uso, por meio de leitura para refletir

sobre sua atuação e garantir que não esquecer das competências que considera ter e na busca de aprimorar as não desenvolvidas ainda, assim garante as atividades necessárias dentro da Escola 12.

### 5.5.1 Boas práticas mapeadas na Escola 12

A diretora conceitua boa prática de gestão,

*“[...] 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 18, 2023).*

A Gestora 18 demonstra atenção na garantia do bem-estar dos alunos, não só quanto a sua presença diária, mas considera que a convivência precisa se dar de forma respeitosa, aspirando que a escola deve ser um ambiente onde os estudantes gostem de estar e que faça a diferença em suas vidas. Todas as práticas, aqui observadas, estão diretamente ligadas com as dez principais atribuições descritas. Todavia, nem sempre ela consegue desenvolver suas atribuições de forma completa ou como gostaria, mas, na medida do possível, se esforça para dar conta.

Compreende que seu compromisso e responsabilidade com práticas que fazem a diferença na vida dos alunos serão diferenciais na aprendizagem, garantindo a legitimidade de sua atuação, junto à comunidade.

#### Prática 11: Garantir o dia letivo dos alunos

A Gestora 18, contribui dizendo que, a garantia de dias letivos,

*“[...] 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 18, 2023).*

Este é um dos aspectos bem importantes da gestão escolar, pois assegura que os estudantes recebam a atenção adequada e completa para o seu desenvolvimento acadêmico. Para garantir isso, 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 eficaz da frequência dos alunos, para identificar e intervir rapidamente em casos de ausências frequentes ou evasão escolar, contribuindo assim, com o processo de aprendizagem dos alunos.

Quando mencionamos estar na escola, estamos tocando num ponto essencial para a escola e principalmente para a gestão da sala de aula ou da gestão do tempo didático, estamos nos referindo à organização das atividades didáticas no ambiente escolar, a presença do aluno como um fator determinante para aprender.

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 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.

A Gestora 18, organiza sua rotina e distribui as ações planejadas ao longo do seu horário de trabalho, de modo a tornar as ações possíveis de serem executadas. “A participação do aluno deve ser ativa e respaldada no direito de aprender de cada um”, enfatiza a Gestora 18, em muitos momentos da observação de sua prática.

Para garantir o dia letivo dos alunos, a Gestora 18, auxilia na implementação das seguintes estratégias na escola:

- Planejar, organizar e dar visibilidade ao calendário escolar, com participação da comunidade escolar, deixando todos informados.
- Comunicar à comunidade de forma objetiva e clara sobre ações, eventos e atividades da escola.
- Receber os alunos diariamente na entrada da escola, estando atento ao quantitativo de alunos ausentes.
- Orientar os professores na elaboração de atividades, para compor o banco de atividades, para equipe gestora lançar mão quando necessário.
- Promover o engajamento dos servidores no dia a dia da escola.
- Promover um olhar atenciosos de todos da equipe da escola na garantia do cumprimento dos dias letivos.

- Acolher os alunos na escola, consciente de que sua vinda à escola reflete no aprendizado.
- Sensibilizar a equipe para garantir a implementação do calendário escolar letivo.

Essa prática também abrange a organização de atividades de sala de aulas, ações e eventos pedagógicos mais significativos. Incentivando, assim, a participação e o interesse dos estudantes. O planejamento das aulas deve ser minucioso, com objetivos bem definidos e métodos de ensino variados, para manter os alunos envolvidos e motivados. A Gestora 18 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 18, 2023).*

Ainda para a Gestora 18:

*“[...] “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 18, 2023).*

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

- A família conhece a rotina da escola, principalmente a de sala de aula.
- Maior aprendizado dos alunos.
- Confiança da família, que seus filhos terão suas aulas, independente das adversidades ocorridas.
- A família estabelece uma relação de confiança com escola, justificando as possíveis ausências dos alunos.
- Agenda da escola sólida e compartilhada com a família de forma antecipada.
- Comunicado frequente sobre as atividades escolares dos alunos.
- Equipe compreendendo a necessidade de os alunos estarem na escola.
- Maior participação dos alunos na escola.
- Diminuição na infrequência dos alunos.

### Prática 12: Ter a inclusão como um princípio institucional

“Criar um ambiente escolar acolhedor e inclusivo é uma prática fundamental”, afirma a Gestora 18. Isso pode ser feito por meio de atividades que promovam a integração e o respeito entre os 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 os cidadãos, 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 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. Isso envolve a criação de um ambiente escolar acolhedor, onde 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 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 alunos na escola. Envolve a promoção de práticas pedagógicas inclusivas que considerem as diferenças individuais dos alunos, com medidas de apoio, adaptações curriculares e formação de professores para lidar com a diversidade em sala de aula. O objetivo é garantir educação

de qualidade para todos, criando um ambiente acolhedor e respeitoso que atenda às necessidades individuais.

Na Escola 12, a Gestora 18 implementou as seguintes estratégias descritas a seguir, procurando promover a inclusão como princípio institucional:

- Elaborar e divulgar cartazes informativos, dentro da escola, sobre os diferentes tipos de inclusão escolar.
- Construir murais educativos sobre datas alusivas aos diferentes tipos de deficiência e formas de lidar com cada uma delas.
- Criar campanhas educativas sobre os diferentes tipos de deficiências.
- Fomentar rodas de conversa com os alunos, sobre expectativas de si em relação aos outros, aceitação, tolerância, necessidades individuais e coletivas, junto a orientação educacional.
- Elencar alunos ajudantes dos professores, visando defender a diversidade na turma.
- Mapear os alunos com necessidades educativas especiais e descrever as principais recomendações (orientações) pedagógicas para os professores, cuidadores e acompanhantes dos alunos com deficiências.
- Capacitar todos que compõe a comunidade escolar, principalmente professores que estão diretamente ligados às metodologias de sala de aula.
- Elaborar guia de orientação, contendo posturas adequadas aos cuidadores e acompanhantes dos alunos com deficiência, considerando que é comum a rotatividade destes profissionais nas escolas.

A inclusão deve ser uma prática coletiva, em que a diferença seja valorizada constantemente dentro da escola, como evidenciado pelos resultados positivos alcançados ao adotar esta perspectiva como um princípio institucional:

- Alunos com mais facilidade para lidar com a diferença, com maior aceitação, tolerância e diversidade.
- Estabelecimento de um ambiente de aceitação e harmonioso, a partir das diferenças e dificuldades de todos e de cada um.

- Compreensão de que o espaço escolar é um lugar de aceitação, tolerância e, principalmente, de diversidade.
- Estabelecimento de posturas adequadas a partir do contexto coletivo.
- Maior e melhor relação entre os alunos de diferentes turmas e anos.
- Momento do recreio mais respeitoso e harmonioso.
- Estabelecimento de um espaço de convivência e respeito mútuo.

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

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, ajudam 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 estudantes, contribuindo para o aprendizado e desenvolvimento saudável de todos.

A oitava competência geral, destacada na BNC – Diretor Escolar, aborda aspectos pessoais e relacionais do diretor escolar para lidar com situações do cotidiano, especialmente as conflituosas, estando refletidas nas principais atribuições listadas pela Gestora 18. Sendo assim, com relação à Escola 12, as principais estratégias implementadas pela Gestora 18, para dialogar sobre temas sensíveis são:

- Favorecer um ambiente seguro e acolhedor a todos.
- Estabelecer escuta ativa e sensível aos problemas elencados pela comunidade escolar e principalmente pelos alunos, sem julgamento.
- Demonstrar empatia e sentimentos positivos aos outros que estão ou frequentam a escola.
- Oferecer apoio e encorajamento para que os alunos possam expressar suas preocupações e, principalmente, buscar por ajuda.

- Fomentar a formação da equipe da escola, sobre os temas que foram evidenciados pela comunidade escolar, favorecendo um ambiente de informações entre todos e de fontes confiáveis.
- Planejar ações a partir da proposta pedagógica da escola, com foco nos temas contemporâneos transversais<sup>32</sup>, de forma interdisciplinar e transdisciplinar.
- 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.
- Mapear situações e problemas enfrentados pela comunidade escolar, principalmente pelas famílias e alunos dentro da escola.
- Levantar os possíveis parceiros e/ou profissionais para campanhas e rodas de conversas com a comunidade escolar.

A prática observada inclui ações como implementação de programas de prevenção, capacitação de profissionais em questões empáticas, criação de canais de apoio para alunos e parcerias com especialistas. Esta prática trouxe vários resultados importantes para a Escola 12, com destaque aos que estão sistematizados a seguir:

- Comunidade escolar mais esclarecida sobre temas contemporâneos transversais e sensíveis no contexto familiar, social e escolar.
- Estabelecimento de um ambiente mais acolhedor e com abertura para ouvir relatos dos alunos, a partir de campanhas e rodas de conversas sobre os temas abordados.
- 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.
- Melhor compressão dos problemas enfrentados pela comunidade escolar.
- Maior conhecimento sobre a comunidade local.

---

<sup>32</sup> 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, 2017).

- Detectar precocemente problemas, o que permite tomar medidas preventivas e realizar intervenções apropriadas para assegurar a proteção e promover o bem-estar dos alunos.
- Fortalecimento de vínculos entre os membros da comunidade escolar, criando um ambiente de confiança e apoio mútuo para lidar com situações difíceis.
- Promoção da cultura de respeito e solidariedade.
- Cultura escolar respaldada no respeito, na empatia e na solidariedade, fomentado valores positivos e promovendo um ambiente saudável e seguro para toda a comunidade escolar.

### **5.6 Análise das práticas mapeadas nas escolas**

A partir da análise de seis diretores 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 dos gestores com a melhoria contínua do processo educacional, também evidenciam a complexidade e a diversidade das responsabilidades assumidas por esses profissionais no ambiente escolar.

As principais atribuições compartilhadas pelos gestores que participaram da pesquisa foram identificadas a partir de uma lista de 58 atribuições descritas por eles, demonstrando um padrão de responsabilidades compartilhadas entre todos. Dentre estas, 12 são posturas e atitudes comuns a todos os gestores, a seguir:

- 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 alunos, 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 alunos.
- 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 alunos, 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 alunos.

Entre as principais posturas e principais posicionamentos observados, sobre: 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 próprio quanto para os professores sob sua liderança; e iv) a gestão de recursos, que implica na administração eficiente dos recursos materiais e financeiros disponíveis.

Considerando a Matriz de Referência BNC - Diretor Escolar, é relevante mencionar que as competências foram identificadas nos gestores escolares pesquisados, não apenas no documento da pesquisa, mas também por meio de conversas e observações realizadas nas cinco escolas, assim como nas próprias práticas descritas no corpo do texto.

No Quadro 18, realçamos as competências mais comuns entre os gestores, conforme as práticas observadas, a partir das quatro dimensões disponíveis na Matriz de Referência.

Quadro 18 - Competências dos gestores relacionadas com as práticas mapeadas

RELAÇÕES IDENTIFICADAS ENTRE AS COMPETÊNCIAS DA BNC - DIRETORES ESCOLARES COM AS PRÁTICAS MAPEADAS
<u>Político-Institucional</u> : 1. Liderar a gestão da escola, 2. Engajar a comunidade, 3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola, 4. Responsabilizar-se pela organização escolar e 5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica
<u>Pedagógica</u> : 1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem, 2. Conduzir o planejamento pedagógico, 3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem, 4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação e 5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional
<u>Administrativo-Financeira</u> : 1. Coordenar as atividades administrativas, 3. Coordenar as equipes de trabalho, 4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola
<u>Pessoal e Relacional</u> : 1. Cuidar e apoiar as pessoas, 2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e 3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As relações identificadas entre as competências contidas na Matriz e as observadas nas práticas de gestão escolar destacam a importância de uma gestão escolar que seja ao mesmo tempo consciente e adaptativa, pronta para enfrentar os desafios de um ambiente educacional em constante mudança. Interessante frisar que

as competências apontadas pelos gestores como essenciais para suas funções também são aquelas que eles reconhecem necessitar de maior desenvolvimento em si, para uma intervenção mais efetiva na escola. Adicionalmente, as competências consideradas mais importantes estão diretamente relacionadas com as práticas mencionadas e são frequentemente citadas como parte de suas atribuições diárias.

É considerável acentuar a importância da participação ativa e reflexiva de todos os membros da comunidade escolar. Esse envolvimento é considerado pelos gestores escolares participantes do estudo, como um aspecto de crucial relevância, refletindo-se em diversas práticas destacadas por eles. A colaboração mútua é reconhecida como um pilar central para gerar um impacto positivo e significativo no processo de aprendizagem dos alunos, conforme observado pelos líderes pesquisados.

As 13 práticas mapeadas mostraram-se ser capazes de transformar a escola em um ambiente que procura estar integrado à realidade na qual está inserida. Os gestores escolares demonstraram possuir preocupações concernentes às várias dimensões existentes nos contextos escolares, reconhecendo que as experiências vividas pelos estudantes devem ser levadas em conta para promover uma educação que busca ser integral e inclusiva.

Assim, as práticas descritas neste estudo, estão interligadas e alinhadas às principais atribuições listadas pelos seis gestores escolares participantes da pesquisa e, conforme os participantes, podem servir de inspiração para aqueles que desejam exercer a função de gestor escolar.

Um aspecto que ajuda a representar o quanto essas práticas são pertinentes, possui relação com a taxa de permanência dos alunos nas escolas pesquisadas, o que pode ser evidenciado a partir dos dados que demonstram a diminuição da evasão nas escolas nos anos 2022 e 2023<sup>33</sup>, conforme destacado no Quadro 19.

Quadro 19 - Taxa de evasão das escolas pesquisadas nos anos de 2022 e 2023

ESCOLA 1		ESCOLA 5		ESCOLA 6		ESCOLA 8		ESCOLA 12	
2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
3,6%	1,33%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%

Fonte: Censo Escolar 2022 e 2023 (Brasil, 2023b, 2024c).

<sup>33</sup> Os anos destacados, 2022 e 2023, foram escolhidos para a análise a fim de demonstrar a efetividade das práticas adotadas, considerando que os anos anteriores foram impactados pela pandemia de COVID-19, não tendo medição de forma específica.

A permanência dos alunos nos espaços escolares constitui um indicador essencial para o sucesso educacional, desempenhando um papel significativo no impacto positivo sobre a aprendizagem dos estudantes, segundo Bernard (2016). Embora o acesso à educação tenha sido ampliado e democratizado, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), assegurando igualdade de acesso às oportunidades educacionais a todos os brasileiros, a retenção desses alunos nas instituições de ensino continua a ser um desafio considerável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A responsabilização do diretor escolar, conforme pôde ser visto na pesquisa empreendida, não deve ser vista de forma isolada, mas sim como parte integrante de um sistema que necessita de coesão e suporte em múltiplos níveis. Sua importância para a transformação e melhoria dos processos educacionais nos pareceu inegável, visto que as práticas mapeadas demonstraram que uma liderança eficaz, bem-informada, ativa e sensível pode potencializar e impactar significativamente na melhoria do ensino. Bons gestores conseguem não apenas identificar, mas, também, atuar proativamente na resolução de problemas em múltiplas dimensões da vida escolar. A formação e o desenvolvimento contínuo desses profissionais, portanto, são essenciais para que possam exercer suas funções de maneira efetiva.

A metodologia empregada durante a investigação, que combinou pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e observação das práticas de gestão, possibilitou a identificação e sistematização de boas práticas que refletem positivamente no processo de aprendizagem, sublinhando a relevância de uma gestão escolar eficaz e inovadora. Assim, por meio da análise das práticas de gestão escolar e da relação com as competências da *Matriz de Referências BNC – Diretor Escolar*, foi possível identificar estratégias que contribuem significativamente para o aprimoramento do ambiente educacional. É válido salientar que os resultados apresentados refletem o panorama no ano de 2023, podendo as escolas terem sofrido mudanças, conforme explicitado.

As boas práticas destacadas reforçam as competências e a atuação ativa dos gestores, servindo como um recurso apropriado para a adaptação e melhoria contínua nos contextos educacionais municipais. Mais especificamente, as práticas abordam: (i) a promoção da valorização da diversidade; (ii) o estímulo à autonomia dos alunos; (iii) a criação de espaços de diálogo e reflexão; (iv) a busca constante por inovações e criatividade pedagógicas; (v) um ambiente acolhedor e inclusivo; (vi) a valorização da participação de todos em especial dos alunos nas decisões da escola; (vii) a implementação de programas de orientação e suporte aos estudantes; (viii) a formação contínua das equipes, em especial dos professores; (ix) o gerenciamento dos recursos financeiros e materiais de suporte pedagógico e de infraestrutura; e (x) a comunicação eficaz entre todos os envolvidos no processo educativo.

Neste cenário, a presente pesquisa oferece subsídios para diretores escolares e demais envolvidos na gestão educacional, ao enfatizar a necessidade de uma liderança que seja transformadora, inovadora e inclusiva. Sem desconsiderar as críticas pertinentes à BNC – Diretor Escolar e os debates sobre a profissionalização de líderes escolares, esta representa um avanço na compreensão da atuação dos diretores escolares, visto que sistematiza um conjunto de competências e atribuições pertinentes à função, muitas vezes, conforme apontado na pesquisa, já desenvolvidas pelos gestores em suas posturas diante do dia a dia na escola.

A Matriz de Referência, contudo, não pode se tornar um imperativo para o exercício da função, sem que haja condições para intervenção de fato na realidade escolar, a partir da implementação de políticas públicas que valorizem esses profissionais e garantam formação e estrutura adequadas.

Ao focar nas habilidades e competências essenciais dos gestores escolares para o fomento da aprendizagem dos alunos, o estudo aponta o papel dos gestores na melhoria da qualidade educacional e oferece *insights* práticos que podem ser incorporados em processos formativos a serem adaptados em diferentes contextos educacionais brasileiros.

Para que isso se torne uma realidade, é essencial que os materiais educativos que destacam práticas baseadas em contextos reais e que se mostraram bem-sucedidas sejam integrados de maneira mais abrangente nos currículos das formações iniciais e continuadas. Essa integração não apenas enriqueceria o conhecimento teórico dos futuros educadores e gestores, mas também proporcionaria valiosos instrumentos sobre como aplicar tais práticas de forma efetiva em suas futuras atuações profissionais.

O compromisso com a aprendizagem e com o desenvolvimento dos alunos deve sempre emergir como tema central, exigindo dos gestores uma postura proativa na busca por soluções inovadoras e práticas educacionais inclusivas e acessíveis. Portanto, a pesquisa insere-se como um esforço para entender e melhorar a gestão escolar em contextos específicos, contribuindo para o debate mais amplo sobre políticas públicas de educação no Brasil.

Assim, consideramos ter alcançado o objetivo geral traçado, sendo a elaboração do catálogo de boas práticas, consequência direta deste estudo, um recurso que pode ser utilizado por gestores escolares, assim como por educadores, especialistas em

educação e estudantes de pedagogia, incentivando a reflexão crítica e a adoção de estratégias de gestão que promovam ambientes de aprendizagem mais efetivos e inclusivos. O catálogo, no entanto, não se propõe a ser apenas um registro das práticas existentes, mas um ponto de partida para o diálogo, a reflexão e a ação estratégica em prol de inspirar práticas mais assertivas e possíveis de serem replicadas.

O material pedagógico, disponibilizado em formato PDF, a fim de facilitar o acesso e uso, pretende potencializar e inspirar mudanças positivas no cenário educacional brasileiro, especialmente em regiões que enfrentam desafios socioeconômicos e educacionais semelhantes aos do município de Paragominas/PA. Esperamos contribuir para reflexão, compartilhamento, valorização e incentivo a iniciativas e estratégias pedagógicas diferenciadas no fazer educacional, levando a discussão para a esfera da formação inicial de professores nas universidades.

Sendo assim, este estudo poderá resultar em ganhos de novas perspectivas para a atuação de líderes escolares, e para professores, por proporcionar um material para reflexão de boas práticas de gestão escolar, a partir das experiências investigadas. Encorajamos a todos os sujeitos envolvidos com a melhoria da educação – gestores escolares, educadores, pais e a comunidade em geral – a se engajarem na apreensão do conteúdo deste estudo, refletindo sobre suas implicações e explorando formas de implementar e adaptar as boas práticas de gestão escolar identificadas para suas realidades específicas.

## REFERÊNCIAS

---

- ALBUQUERQUE, L. P. **E-book Práticas docentes na Educação de Jovens e Adultos no Ensino Personalizado: vivências do Centro de Educação de Jovens e Adultos Prof. Luiz Otávio Pereira – CEEJA/Belém. 2020. 142f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.**
- ALVES, T. L. L.; BISPO, M. S. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 226-247, 2022.
- ARROYO, M. G. **Currículo, território em disputa**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- AZZIZ, R.; HENTSCHEKE, G. C.; JACOBS, B. C.; JACOBS, L. A. **Strategic Mergers in Higher Education**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2019.
- BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola: cadernos de organização e gestão escolar 1**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- BATISTA, N. C.; FLORES, M. L. R. (org.). **Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN**. Porto Alegre: Evangraf/Escola de Gestores da Educação Básica, 2016.
- BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2017.
- BERNARD, P. Y. **Les inégalités sociales de décrochage scolaire**. Paris: Cnesco, 2016.
- BORGES, J. M. A Matriz de Competências do Diretor Escolar. **NEXO**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/a-matriz-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- 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.
- BRANCH, G. F.; HANUSHEK, E. A.; RIVKIN, S. G. School Leaders Matter. **Education Next**, Cambridge, v. 13, n. 1, p. 1-8, 2013.
- BRASIL. Comissão Intergovernamental de Financiamento da Educação Básica de Qualidade. **Resolução nº 1, de 28 de julho de 2023**. Aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão e dos indicadores para fins de distribuição da complementação VAAR às redes públicas de ensino, para vigência no exercício de 2024, e aprova o indicador da Educação Infantil para aplicação do VAAT. Brasília: CIF, 2023a.

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](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. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho de 2010.** Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília: CNE, 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília: CNE, 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 2, de 1º de julho de 2015.** Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada em Nível Superior de Profissionais do Magistério para a Educação Básica. Brasília: CNE, 2015a.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017.** Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica. Brasília: CNE, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP Nº 4, de 29 de maio de 2024.** Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados não licenciados e cursos de segunda licenciatura). Brasília: CNE, 2024a.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados: Pará.** Rio de Janeiro: IBGE, 2024b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pa/>. Acesso em: 24 maio 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos estados e dos municípios brasileiros.** Rio de Janeiro: IBGE, 2015b. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=294541>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2022.** Brasília: INEP, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2023**. Brasília: INEP, 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 16 maio 2024.

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/l8069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 08 mar. 2022.

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/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 05 mar. 2021.

BRASIL. **Lei 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília: Presidência da República, 2008b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm). Acesso em: 08 abr. 2021.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 08 abr. 2021.

BRASIL. **Lei 13.935, de 11 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a prestação de serviços de psicologia e de serviço social nas redes públicas de educação básica. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13935.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13935.htm). Acesso em: 05 jul. 2024.

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, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L14113.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14113.htm). Acesso em: 16 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Banco internacional de objetos educacionais**. Brasília: MEC, 2008a. Disponível em: <http://objetoseducacionais2.mec.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Brasília: MEC, 2018a. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 16 maio 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](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, 2014b. Disponível em:

<http://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Rede Interativa Virtual de Educação (RIVED)**.

Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <http://rived.mec.gov.br/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema de avaliação da educação básica:**

documentos de referência versão 1.0. Brasília: MEC, 2018b.

BRITISH COUNCIL. **Liderança e gestão escolar:** agenda de internacionalização. São Paulo: British Council Brasil, 2019.

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

BRYTO, K. K. C. **O público e o privado na Educação Básica:** o Programa Escola que Vale em Barcarena. 2011. 167f. Dissertação (Mestrado em Educação) –Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em:

[https://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2812/1/Dissertacao\\_PublicoPrivadoEducacao.pdf](https://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2812/1/Dissertacao_PublicoPrivadoEducacao.pdf). Acesso em: 10 dez. 2023.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2018.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e inovação**. Belo Horizonte: Melo, 2010.

CAMPOS, C.; MUÑOZ, G.; SÁEZ, P. **Liderança pedagógica:** o que mostra a literatura internacional e reflexões para o Brasil. São Paulo: Instituto Unibanco, 2022.

Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/lideranca-pedagogica-o-que-mostra-a-literatura-internacional-e-reflexoes-para-o-brasil-colecao-politicas-publicas-em-educacao-no3,78ee3bd4-0b0d-47f7-94c9-e762874ad8fa>. Acesso em: 20 out. 2023.

CAMPOS, C. M.; RODRIGUES, L. A. M.; MAIA, M. B. P. (org.). **Gestão escolar e aprendizagem**. Fortaleza: Caminhar, 2020.

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

CEDAC. **Comunidade Educativa CEDAC**. Roda Educativa, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://comunidadeeducativa.org.br/a-ce-cedac/>. Acesso em: 3 out. 2023.

CHARLOT, B. **Educação ou barbárie?** uma escolha para a sociedade contemporânea. São Paulo: Cortez, 2016.

CITY, E. A. *et al.* **Rodadas pedagógicas:** como o trabalho em redes pode melhorar o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Penso, 2014.

COLARES, M. L. I. S.; PACÍFICO, J. M.; ESTRELA, G. Q. (org.). **Gestão escolar:** enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas. Curitiba: CRV, 2009.

COSTA, C. M.; NOBRE, C. K. Os desafios do Gestor Escolar de Escolas Públicas na atualidade. **Revista FT**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 123, [s. p.], 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/os-desafios-do-gestor-escolar-de-escola-publica-na-atualidade/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

D'MASCHIO, A. L. **Quem cuida da saúde mental do gestor escolar?** Porvir, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://porvir.org/quem-cuida-da-saude-mental-do-gestor-escolar/>. Acesso em: 02 fev. 2024.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. (coord.). **A qualidade da educação:** conceitos e definições. Brasília: INEP, 2007.

FARIA, P. S. P. **Gestão escolar, acompanhamento pedagógico e práticas escolares:** um estudo sobre a eficácia escolar em três escolas estaduais de Belo Horizonte. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. *In:* WOOD JUNIOR, T. (ed.). **Anuário de pesquisa GVpesquisa 2016-2017.** São Paulo: FGV EAESP, 2016. p. 10-15.

FONSECA, M. V. **População negra e educação.** Belo Horizonte: Mazza Edições, 2002.

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.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Censo Escolar 2021.** QEdu, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.qedu.org.br>. Acesso em: 24 mai. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Sobre o QEdU**. QEdU, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://qedu.org.br/sobre>. Acesso em: 24 mai. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIS, A. M. **Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam**. São Paulo: Moderna, 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**. [S. l.; s. n.], 13 ago. 2021 (98 min). Publicado pelo canal do Instituto de Estudos Avançados IEA-RP/USP. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-RLnCeHwkKQ>. Acesso em: 24 mai. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Observatório de educação, ensino médio e gestão**. Instituto Unibanco, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

INSTITUTO UNIBANCO. **Políticas de Fortalecimento da Gestão Escolar**. [S. l.; s. n.], 12 mai. 2021 (116 min). Publicado pelo canal do Instituto Unibanco. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vD1NsSx3qK4&t=1s>. Acesso em: 24 mai. 2024.

KAPLÚN, G. Material educativo: a experiência de aprendizado. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 27, p. 46-60, 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37491>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KITAZAWA, M. M.; CONSTANTINO, P. R. P. Perfil e competências dos diretores de escolas da educação profissional: um estudo exploratório sobre duas instituições no Estado de São Paulo. **Dialogia**, São Paulo, n. 41, p. 1-17, e21577, 2022.

LEGRAND, L. **Pedagogia do projeto**. Porto: Afrontamento, 2010.

LEITE, P. S. C. Proposta de avaliação coletiva de materiais educativos em mestrados profissionais na área de ensino. **Campo Abierto**, Badajoz, v. 38, n. 2, p. 185-198, 2019. Disponível em: [https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/10066/1/0213-9529\\_38\\_2\\_185.pdf](https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/10066/1/0213-9529_38_2_185.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Sete afirmações fortes sobre liderança escolar bem-sucedida revisitadas. **School Leadership & Management**, Londres, v. 1, n. 40, p. 5-22, 2019.

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

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, E. N.; MARINHO, I. C. Gestão escolar para a aprendizagem: um olhar sobre a liderança relacional. In: LIMA, S. V. L. *et al.* (org.). **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. São Paulo: Ed. Científica, 2021. p. 87-98.

LIMA, M. Q.; MARINHO, P. **Educação continuada, currículo e práticas culturais**. Alagoas: UFAL, 2020.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2000.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2012.

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

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília: O Instituto, 2000.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, H. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. São Paulo: Fundação Vítor Civita, 2011.

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

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

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2005.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis**. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARFÁN, J.; MUÑOZ, G.; DÍAZ, R. **Liderança escolar no contexto da pandemia de covid-19: aprendizagens, desafios e propostas de políticas**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco>

.org.br/cedoc/detalhe/lideranca-escolar-no-contexto-da-pandemia-de-covid-19-aprendizagens-desafios-e-propostas-de-politicas,bd85c25a-7bbb-475d-861d-ac0057c20f98. Acesso em: 05 mai. 2023.

MENDONÇA, E. F. **Estado patrimonialista e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Brasília: Plano, 2001.

MORAES, D. (org.). **A escola do século XXI: práticas inspiradoras da educação pública de Paragominas**. São Paulo: Evoluir, 2022.

MÜLLER, A. **Princípios de boas práticas de gestão escolar a partir de uma escola da região metropolitana de Porto Alegre**. 2016. 88f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.

MUÑOZ, G; PASCUAL, J; SÁEZ, P. **Seleção de diretores escolares: desafios e possibilidades**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolares-desafios-e-possibilidades,03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MUÑOZ, G.; SÁEZ, P. **Liderança escolar para a melhoria da educação: Contribuições para o debate público no Brasil**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil,eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264>. Acesso em: 5 mai. 2021.

OECD. **Directorate for Education Skills**. Education, Paris, 2022a. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

OECD. **Improving School Leadership**. Paris: OCDE Publishing, 2010.

OECD. Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study. **OECD Education Working Papers**, Paris, n. 99, p. 1-79, 2013. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/learning-standards-teaching-standards-and-standards-for-school-principals\\_5k3tsjqtp90v-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/learning-standards-teaching-standards-and-standards-for-school-principals_5k3tsjqtp90v-en). Acesso em: 22 nov. 2022.

OECD. **Pisa databases** – PISA data and methodology, Paris, 2022b. Disponível em: <https://www.oecd.org/pisa/data/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

OECD. **School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013**. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-leadership-for-learning\\_9789264258341-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-leadership-for-learning_9789264258341-en). Acesso em: 22 nov. 2022.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, p. e230015, 2018.

OLIVEIRA, A. C. P. *et al.* **Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras.** *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 473-495, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/99857>. Acesso em: 01 mai. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P.; PAES DE CARVALHO, C.; BRITO, M. M. A. **Gestão escolar: Um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras.** *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 473-496. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/99857>. Acesso em: 1 maio. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 14 fev. 2023.

OLIVEIRA, M. S.; FERNANDES, A. F. C.; SAWADA, N. O. Manual educativo para o autocuidado da mulher mastectomizada: um estudo de validação. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 115-123, 2008.

OLIVEIRA, Z. M. R. **Campos de Experiência: efetivando direitos e aprendizagens na educação infantil.** São Paulo: Fundação Santillana, 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 organizacional.** São Paulo: Santillana Educação, 2022.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. **Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE).** Belém: SEDUC, 2016. Disponível em <https://sispae.vunesp.com.br/Revistas2016.aspx>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PARAGOMINAS. **Lei 342, de 05 de julho de 2002.** Dispões sobre o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Paragominas-PA. Paragominas: Gabinete do prefeito, 2002.

PARAGOMINAS. Secretaria Municipal de Educação. **Lei 886, de 23 de junho de 2015.** Plano Municipal de Educação – PME (2015-2025). Paragominas: SEMEC, 2015. Disponível em: <https://paragominas.pa.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/PME-2015-2025.pdf>. Acesso em: 29 mai. de 2024.

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

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Intermeios, 2018.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2017.

PARO, V. H. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PENA, A. C. **Um conceito para liderança escolar: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais**. 2013. 185f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

PEREDA, P. *et al.* Avaliação do impacto do processo de seleção de diretores nas escolas públicas brasileiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA*, 43, 2015, Florianópolis. **Anais do 43º Encontro Nacional de Economia**. Florianópolis: ANPEC, 2015.

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

PESSI, L. **Como está a saúde mental do gestor escolar?** Rhizos, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://rhizos.com/saude-mental-gestor-escolar/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

RIZZATTI, I. M. *et al.* Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores. **ACTIO: docência em ciências**. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-17, 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/actio/article/view/12657>. Acesso em: 07 jun. 2021.

SANT'ANNA, G. J. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. São Paulo: Érica, 2014.

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.

SILVA, F. S. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel**. 2020. 169f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29107>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SILVA, M. B. G.; FLORES, M. L. R. (org.). **Formação a distância para gestores em educação básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

SILVA, N. S. F. C. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SILVA, R. **Gestão e comunidade escolar: ferramentas para a escola diferente do comum**. Brasília: Liber Livro, 2013.

SIMIELLI, L.; SANTOS, A. F.; PLANK, D. **Desenvolvimento profissional de diretores escolares: análise das experiências da África do Sul e do Canadá (Ontário)**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021.

SOUZA, Â. R. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 24, n. 1, 2008.

SOUZA, Â. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 1, p. 173-190, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/er/nspe\\_1/09.pdf](https://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/09.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

SOUZA, Â. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, v. 49, n. 2, p. 1-12, 2010. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2101>. Acesso em: 05 dez. 2022.

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

THURLER, M. G.; MAULINI, O. **A organização do trabalho escolar: uma oportunidade para repensar a escola**. Porto Alegre: Penso, 2012.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VALLE, L. **Discussão de Mariz Nacional de Competências do Diretor Escolar resgata pontos polêmicos**. Instituto Claro, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossas-novidades/reportagens/discussao-de-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar-resgata-pontos-polemicos/>. Acesso em 15 mar. 2024.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2000.

VICENTINI, A. **Gestão Escolar-dicas corporativas: nossas escolas estão prontas para os desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Phorte, 2010.

VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, 2014.

VINHA, T. P. *et al.* O clima escolar na perspectiva dos alunos de escolas públicas. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 40, p. 163-186, 2018 .

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.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto alegre: Artmed, 2010.

ZABALA, A. *et al.* **Didática Geral**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A - PESQUISA DIAGNÓSTICA - ROTEIRO DA 1ª. SONDAGEM/LEVANTAMENTO

---



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

### PESQUISA DIAGNÓSTICA ROTEIRO DA 1ª SONDAGEM/LEVANTAMENTO

Queridos Gestores Escolares,

Como já conversei com vocês, estamos desenvolvendo a pesquisa de mestrado no Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior da Universidade Federal do Pará (PPGCIMES) - UFPA. Pesquisa esta que tem como objetivo: Como auxiliar diretores da rede pública de Educação Básica a aprimorar suas habilidades e competências para gestão escolar, orientados pela BNC - Diretor Escolar? Neste momento, será um questionário inicial, simples, com perguntas objetivas e subjetivas, profissional e pessoais. Não se preocupe, será anônima e não serão citados nomes e sim quantidades por resposta. Obrigada por contribuir com a pesquisa e principalmente com a ciência do Brasil.

Atenciosamente,

Discente Joelma Souza.

1. Qual é a sua idade? (Marcar apenas uma opção).

- De 20 a 30 anos
- De 30 a 40 anos
- De 40 a 50 anos
- Acima de 50 anos

2. Qual é o seu sexo? (Marcar apenas uma opção).

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

3. Qual é a sua Formação? (Pode marcar mais de 1 resposta).

- Pedagogia - Adm. Escolar
- Pedagogia - Educação Básica (Ed. Complementar)
- Especialização em Gestão Escolar
- Licenciatura com Especialização Escolar

4. Como chegou aqui, na Gestão Escolar? (Me conte num parágrafo sua trajetória).

5. Como você se coloca diante à aprendizagem dos alunos? (Marcar apenas uma opção).

- Não contribuo neste processo
- Contribuo pouco neste processo
- Contribuo bastante neste processo
- Tenho participação fundamental neste processo

6. O que considera mais desafiador na função de Gestor Escolar?

7. O que mais te estimula para a função, enquanto Gestor Escolar?

8. Tem o conhecimento da BNC - Diretor Escolar? Se sim, como considera esse conhecimento? (Marcar apenas uma opção).

- Sim, muito superficial
- Sim, considero básico
- Sim, aprofundado
- Não tenho conhecimento.

9. Conhece site que disponibiliza algum material relacionado a BNC - Diretor Escolar? (Marcar apenas uma opção).

- Sim
- Não

10. Se tivesse condições de sugerir material neste TEMA: BNC - Diretor Escolar, como gostaria que fosse?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) E INSTRUMENTO PILOTO



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

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Gestor(a) escolar,

Você está sendo convidado(a) para contribuir com a pesquisa de mestrado profissional intitulada, provisoriamente, “Boas práticas na gestão escolar pública municipal, com base nas competências do(a) gestor(a)” que está sendo desenvolvida pela discente Joelma do Socorro de Oliveira Souza, no âmbito do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação de Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>), da Universidade Federal do Pará (UFPA), sob a orientação da professora doutora Marianne Kogut Eliasquevici.

Esta pesquisa tem como objetivo: Identificar e sistematizar boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais que favorecem a aprendizagem dos estudantes, tendo por base as competências do gestor. Para isso, estão previstas etapas de produção e validação de um catálogo de boas práticas, considerado este o produto educacional fruto da pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória. A qualquer momento desse processo você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Nesse caso, seus dados serão integralmente eliminados da pesquisa. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora responsável. Caso concorde em participar, por favor, assine ao final do documento.

É importante frisar que todos os dados obtidos serão de uso apenas para o desenvolvimento desta pesquisa e não serão divulgadas informações pessoais com sua identificação, sem que seja requerida sua autorização expressa. Caso haja necessidade de fornecimento de qualquer dado de pesquisa que seja confidencial, este será apresentado de modo que assegure o total sigilo de sua identificação.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes em tipos e gradações variados. Sendo assim, você poderá ser requerido(a) a colaborar com temáticas sensíveis, relacionadas a competências pessoais para o exercício profissional, além de poder ser observado(a) durante um ou mais dias de trabalho. Por se tratar de informações pessoais e delicadas, você poderá sentir desconforto ou constrangimento durante a coleta de dados; cansaço ou aborrecimento em participar da pesquisa e constrangimento com as análises que

serão realizadas com os dados coletados. Outro risco inerente à pesquisa, é a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que de forma involuntária e não intencional.

Com a intenção de dissipar tais riscos, a forma com que serão realizadas as observações e as coletas de dados procurará evitar qualquer tipo de exposição ou constrangimento de seus(suas) participantes. No caso de você apresentar algum desconforto durante o desenvolvimento da pesquisa, será prontamente acolhido(a) pela pesquisadora e terá total liberdade em continuar (ou não) no processo.

Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Joelma do Socorro de Oliveira, a qualquer tempo para informação adicional, no endereço: Rua Luis Pimentel 146, Promissão 3, Paragominas, Pará, Telefone: (91) 982597911 ou *e-mail*: joelmado14@gmail.com.

Por fim, registra-se que você receberá uma cópia deste termo em que consta o telefone e endereço da pesquisadora responsável pelo estudo “Boas práticas na gestão escolar, com base nas competências do gestor”, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

---

Pesquisadora responsável  
Joelma do Socorro de Oliveira Souza  
*E-mail*: joelmado14@gmail.com

Paragominas-Pará-Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

## CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, brasileiro(a),  
 gestor(a) da Escola \_\_\_\_\_ Municipal  
 \_\_\_\_\_, CPF  
 \_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_, concordo em participar  
 voluntariamente da pesquisa acima referida, e declaro que sou maior de 18 anos, que li as  
 informações contidas neste documento e fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, os  
 procedimentos que serão utilizados e sobre a confidencialidade da pesquisa. Foi-me garantido  
 que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Por  
 meio desta autorização ora concedida, autorizo, ainda, que sejam tiradas fotos e captação de  
 áudio e vídeo para uso e divulgação, quando necessário, assim como a realizar nas imagens e  
 sons captados, cortes, reduções e edições. Esta autorização não gera e não gerará no futuro e  
 não ensejará interpretação de existir quaisquer vínculos ou obrigações trabalhistas, securitárias,  
 previdenciária, indenizatória, ou mesmo empregatícia entre o(a) cedente e a pesquisadora.  
 Declaro, também, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os  
 resultados obtidos durante este estudo serão divulgados em apresentações e publicações  
 científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados sem meu consentimento  
 expresso.

Paragominas-Pará-Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

Pesquisadora responsável: JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA

CPF: 424.175.622-00

Endereço: Rua Luis Pimentel 146, Promissão 3, Paragominas, Pará

Telefones: (091) 98259-7911

E-mail: joelmado14@gmail.com

## PESQUISA ORIENTADA SOBRE COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DO(A) GESTOR(A) ESCOLAR

Prezado(a) Gestor(a) escolar,

Solicitamos sua colaboração no preenchimento do instrumento a seguir, criado a partir da Base Nacional Comum do Diretor Escolar (BNC – Diretor Escolar), a qual contempla a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, que procura fortalecer e fomentar práticas formativas aos Gestores Escolares.

Este instrumento é parte da pesquisa de Mestrado Profissional da discente Joelma do Socorro de Oliveira Souza, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Criatividade e Inovação de Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>), da Universidade Federal do Pará (UFPA), sob a orientação da professora doutora Marianne Kogut Eliasquevici.

Os resultados desta etapa da pesquisa auxiliarão na construção de um catálogo de boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais que favorecem a aprendizagem dos estudantes. Por isso, sua colaboração é muito importante nesse processo.

Informamos que não há resposta certa ou errada. Sendo assim, solicitamos, gentilmente, que responda às questões conforme as orientações indicadas com sinceridade e de acordo com a sua prática como gestor(a) escolar, assim como de seu conhecimento sobre as atribuições e competências específicas do(a) diretor(a) escolar presentes na BNC – Diretor Escolar.

Sabemos que esse preenchimento irá lhe tomar tempo, por isso, agradecemos desde já sua valiosa colaboração e nos colocamos à disposição para dirimir eventuais dúvidas que surjam durante o preenchimento.

Pesquisadora responsável

Joelma do Socorro de Oliveira Souza

E-mail: joelmado14@gmail.com

Paragominas-Pará-Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

**Orientações para o preenchimento:**

1. Separe canetas ou lápis de cor.
2. Leia com atenção no quadro, cada competência específica, prevista na BNC – Diretor Escolar, com sua devida descrição.
3. A partir de sua atuação como diretor(a) ou vice-diretor(a) escolar, para cada competência descrita no quadro, em cada espaço numerado, pinte as cores correspondentes de acordo com a legenda abaixo:

1		Considero que já possuo esta competência.
2		Considero esta competência essencial para as minhas atribuições diárias na escola.
3		Considero que essa competência ainda precisa ser desenvolvida por mim.
4		Considero essa competência uma das mais importantes dentre todas previstas.

**Observações:**

- Você pode colorir mais de um espaço, caso mais de uma resposta seja pertinente.
- Deixe o(s) espaço(s) em branco, caso a(s) resposta(s) não se aplique(m).

Veja o exemplo fictício preenchido, em que o(a) gestor(a) coloriu os espaços 1 e 4. Isto é, este(a) gestor(a) considera possuir a competência A.1 e esta é uma competência das mais importante entre todas previstas.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL			
Competências Específicas	Descrição		
A.1. Liderar a gestão da escola	O Diretor Escolar, líder da equipe gestora, desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. Usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir o bom uso dos recursos e que os trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente e adequada, favorecendo a qualidade do ambiente de aprendizagem eficaz e seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução.		
1	2	3	4

Agora é com você:

QUADRO DE COMPETÊNCIAS PREVISTAS NA BNC – DIRETOR ESCOLAR

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL			
Competências Específicas	Descrição		
A.1. Liderar a gestão da escola	O Diretor Escolar, líder da equipe gestora, desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. Usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir o bom uso dos recursos e que os trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente e adequada, favorecendo a qualidade do ambiente de aprendizagem eficaz e seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução.		
1	2	3	4
A.2. Engajar a comunidade	O Diretor Escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extraescolar, com base no conhecimento das características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar utilizando esse conhecimento, como subsídio para a mobilização e envolvimento da comunidade no cotidiano da escola.		
1	2	3	4
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	O Diretor Escolar administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico e da comunidade escolar e local no Conselho Escolar.		
1	2	3	4
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	O Diretor Escolar é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.		
1	2	3	4
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	O Diretor Escolar precisa ser capaz de pensar o funcionamento da escola de forma sistêmica, coerente, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para identificar possíveis implicações, planejar cenários, definir estratégias e soluções em uma escala local e global.		
1	2	3	4
B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA			
Competências Específicas	Descrição		
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	O Diretor Escolar tem a responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura de ensino-aprendizagem eficaz e efetiva, realizando os objetivos acadêmicos e educacionais da escola. Cabe a ele liderar, coordenar e conduzir o trabalho coletivo e		

	colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos de seu desenvolvimento.		
1	2	3	4
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	O Diretor Escolar promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.		
1	2	3	4
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	O Diretor Escolar deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao Diretor Escolar também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.		
1	2	3	4
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	O Diretor Escolar e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos programas de estudos e monitoram a aprendizagem dos estudantes. Esse aspecto da gestão pedagógica da escola deve se articular com o compromisso com os processos democráticos e participativos internos, no sentido do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem.		
1	2	3	4
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	O Diretor Escolar deve assegurar um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.		
1	2	3	4
<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>			
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>		
C.1. Coordenar as atividades administrativas	O Diretor Escolar assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade. O Diretor Escolar deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.		
1	2	3	4
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	O Diretor Escolar se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.		
1	2	3	4
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	Diretor Escolar organiza o quadro de pessoal da escola com a devida distribuição de funções, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, priorizando as necessidades dos estudantes. Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes. Conduz o trabalho de		

	forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.		
1	2	3	4
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	O Diretor Escolar se responsabiliza pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos. Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do Projeto Político-Pedagógico da escola.		
1	2	3	4
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>			
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>		
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	Diretor Escolar promove e constrói respeito e confiança, por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso.		
1	2	3	4
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	O Diretor Escolar deve buscar não só ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos, como também o seu desenvolvimento pessoal.		
1	2	3	4
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	O Diretor Escolar busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.		
1	2	3	4

Para que possamos saber um pouco mais sobre sua atuação, pedimos que responda também<sup>34</sup>:

1 – Em qual escola você atua?

-----

2 – Função: ( ) Diretor(a) ( ) Vice-diretor(a)

3 – Faixa etária: ( ) menos de 40 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) + 60

4 – Qual é o seu sexo? ( ) Feminino ( ) Masculino

5 – Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu? Por favor, marque apenas uma alternativa.

<sup>34</sup> Algumas questões deste instrumento foram retiradas do Questionário do Diretor (BRASIL. **Pesquisa Internacional da OECD sobre Ensino e Aprendizagem TALIS**: Questionário do Diretor MS-11-01. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/download/internacional/talis/talis\\_questionario\\_do\\_diretor\\_br.pdf](https://download.inep.gov.br/download/internacional/talis/talis_questionario_do_diretor_br.pdf). Acesso em: 8 set. 2023).

- Inferior à educação superior  
 Educação superior – Curso Superior de Tecnologia  
 Educação Superior – Pedagogia  
 Educação Superior – Licenciatura  
 Educação Superior – Outros cursos  
 Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar  
 Especialização (Lato Sensu) em outras áreas  
 Mestrado (Stricto Sensu)  
 Doutorado (Stricto Sensu)

6 - Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor(a) ou Vice-diretor(a)?

- Este é meu primeiro ano  
 1-2 anos  
 3-5 anos  
 6-10 anos  
 11-15 anos  
 16-20 anos  
 Mais de 20 anos

7 - Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor(a) ou Vice-diretor(a) desta escola?

- Este é meu primeiro ano  
 1-2 anos  
 3-5 anos  
 6-10 anos  
 11-15 anos  
 16-20 anos  
 Mais de 20 anos

8 - Como você considera seu nível de conhecimento da BNC – Diretor Escolar?

1	2	3	4	5
Desconheço	Superficial	Básico	Mediano	Aprofundado
<p><u>Legenda para compreender a escala de opção:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não vi, não li, não sabia da existência.</li> <li>2. Sei que existe, mas não li.</li> <li>3. Conheço, mas fiz apenas uma leitura rápida.</li> <li>4. Conheço, li com ênfase em compreender, e/ou em momentos de formação.</li> <li>5. Fiz leitura, assistir entrevista sobre, fiz levantamento com a minha prática e discutir em momentos formativos.</li> </ol>				

9 - Liste suas principais atribuições como gestor(a) escolar (até 10).

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Mais uma vez, agradecemos a sua participação.

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA VALIDAR O INSTRUMENTO PILOTO

---



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

### Gestores - Instrumento Piloto

#### Roteiro de Perguntas sobre o preenchimento do questionário

Prezado(a) Gestor(a) escolar,

Agradeço imensamente a sua participação!

Você é parte do modelo piloto deste instrumento, isso significa que estamos fazendo um teste piloto para poder verificar o presente instrumento, se faz sentido para o público alvo da pesquisa.

Considerando a fase teste, por favor responda as perguntas a partir de nossa conversa.

1. Como você se sentiu preenchendo o instrumento?
2. Você apresentou alguma dificuldade?  
Se, sim, quais:
3. Conseguiu caminhar a cada pergunta sem o auxílio de terceiros ou foi necessária uma intervenção? Se, sim, quais:
4. As perguntas foram bem compreendidas, claras e fáceis de serem respondidas?  
Se, sim, quais dificuldades encontraste:
5. Se você fosse a aurora desta pesquisa, o que mudaria, acrescentaria, suprimiria?
6. Deseja fazer alguma outra colocação/ contribuição?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS AGENTES PÚBLICOS

---



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

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- ( ) Secretaria Municipal de Educação de Paragominas
- ( ) Superintendente Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação
- ( ) Coordenadora do Programa Território do Saber

1. Nome completo: \_\_\_\_\_

2. Tempo na função em anos? \_\_\_\_\_

3. Faixa etária: ( ) menos de 40 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) + 60

4. Qual o seu nível escolaridade:

Graduação: \_\_\_\_\_

Especialização: \_\_\_\_\_

Mestrado: \_\_\_\_\_

5. Quantos anos de experiência você possui trabalhando nesta função? \_\_\_\_\_
6. Quantos anos de experiência você possui trabalhando na educação? \_\_\_\_\_
7. Quais políticas públicas para a formação dos gestores educacionais estão sendo desenvolvidas neste momento?
8. Como você considera o nível de conhecimento dos gestores escolares quanto à BNC – Diretor Escolar?
9. Como a Secretaria Municipal de Educação (ou o Programa Território do Saber) busca contribuir na formação dos gestores escolares, visando garantir uma melhor compreensão da BNC – Diretor Escolar?
10. O que você considera como uma boa prática por parte do (a) gestão (ora) escolar que venha favorecer a aprendizagem dos alunos?
11. Quais escolas públicas municipais você poderia identificar que possuem boa(s) prática(s) por parte dos gestores escolares que venham a favorecer a aprendizagem dos alunos? E porque considera?
12. Você teria outras colocações extras/contribuições que queira fazer?

## APÊNDICE E – TCLE AGENTES PÚBLICOS

---



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

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) \_\_\_\_\_,

Você está sendo convidado(a) para contribuir com a pesquisa de mestrado profissional intitulada, provisoriamente, “Boas práticas na gestão escolar pública municipal, com base nas competências do(a) gestor(a)” que está sendo desenvolvida pela discente Joelma do Socorro de Oliveira Souza, no âmbito do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação de Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), do Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE<sup>2</sup>), da Universidade Federal do Pará (UFPA), sob a orientação da professora doutora Marianne Kogut Eliasquevici.

Esta pesquisa tem como objetivo: Identificar e sistematizar boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais que favorecem a aprendizagem dos estudantes, tendo por base as competências do gestor. Para isso, estão previstas etapas de produção e validação de um catálogo de boas práticas, considerado este o produto educacional fruto da pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória. A qualquer momento desse processo você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Nesse caso, seus dados serão integralmente eliminados da pesquisa. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora responsável. Caso concorde em participar, por favor, assine ao final do documento.

É importante frisar que todos os dados obtidos serão de uso apenas para o desenvolvimento desta pesquisa e não serão divulgadas informações pessoais com sua identificação, sem que seja requerida sua autorização expressa. Caso haja necessidade de fornecimento de qualquer dado de pesquisa que seja confidencial, este será apresentado de modo que assegure o total sigilo de sua identificação.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes em tipos e gradações variados. Sendo assim, você poderá ser requerido(a) a colaborar com temáticas sensíveis,

relacionadas a competências pessoais para o exercício profissional, além de poder ser observado(a) durante um ou mais dias de trabalho. Por se tratar de informações pessoais e delicadas, você poderá sentir desconforto ou constrangimento durante a coleta de dados; cansaço ou aborrecimento em participar da pesquisa e constrangimento com as análises que serão realizadas com os dados coletados. Outro risco inerente à pesquisa, é a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que de forma involuntária e não intencional.

Com a intenção de dissipar tais riscos, a forma com que serão realizadas as observações e as coletas de dados procurará evitar qualquer tipo de exposição ou constrangimento de seus(suas) participantes. No caso de você apresentar algum desconforto durante o desenvolvimento da pesquisa, será prontamente acolhido(a) pela pesquisadora e terá total liberdade em continuar (ou não) no processo.

Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Joelma do Socorro de Oliveira, a qualquer tempo para informação adicional, no endereço: Rua Luis Pimentel 146, Promissão 3, Paragominas, Pará, Telefone: (91) 982597911 ou *e-mail*: joelmado14@gmail.com.

Por fim, registra-se que você receberá uma cópia deste termo em que consta o telefone e endereço da pesquisadora responsável pelo estudo “Boas práticas na gestão escolar, com base nas competências do gestor”, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

-----  
Pesquisadora responsável  
Joelma do Socorro de Oliveira Souza  
*E-mail*: joelmado14@gmail.com

Paragominas-Pará-Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

## CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, brasileiro(a),  
\_\_\_\_\_,  
CPF \_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_, concordo em participar voluntariamente da pesquisa acima referida, e declaro que sou maior de 18 anos, que li as informações contidas neste documento e fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, os procedimentos que serão utilizados e sobre a confidencialidade da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Por meio desta autorização ora concedida, autorizo, ainda, que sejam tiradas fotos e captação de áudio e vídeo para uso e divulgação, quando necessário, assim como a realizar nas imagens e sons captados, cortes, reduções e edições. Esta autorização não gera e não gerará no futuro e não ensejará interpretação de existir quaisquer vínculos ou obrigações trabalhistas, securitárias, previdenciária, indenizatória, ou mesmo empregatícia entre o(a) cedente e a pesquisadora. Declaro, também, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os resultados obtidos durante este estudo serão divulgados em apresentações e publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados sem meu consentimento expresso.

Paragominas-Pará-Brasil, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

Pesquisadora responsável: JOELMA DO SOCORRO DE OLIVEIRA SOUZA  
CPF: 424.175.622-00  
Endereço: Rua Luis Pimentel 146, Promissão 3, Paragominas, Pará  
Telefones: (091) 98259-7911  
E-mail: joelmado14@gmail.com

## APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES SOBRE SUAS PRÁTICAS

---



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

### **APLICAÇÃO DA PESQUISA E ACOMPANHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS**

**Roteiro de aplicação do instrumento de pesquisa e acompanhamento de boas práticas para gestores (as) escolares**

**Questões levantada por meio de conversa entre pesquisadora e pesquisado**

Prezado(a) Gestor(a) escolar,

Considerando, você uma pessoa muito importante nesta fase da pesquisa, solicitamos, gentilmente, que responda as perguntas a partir de nossa conversa:

1. Como você se sentiu preenchendo o instrumento?
2. O que você considera ser uma boa prática de gestão que favoreça as aprendizagens dos estudantes? E por que considera?
3. Quais competências/atribuições estão relacionadas com a (as) prática (as) destacada (as)? Considerando as que leu e descreveu no final do instrumento.
4. De maneira bem resumida, descreva a sua rotina.
5. O que considera importante acompanhar como prioridade? E por quê?
6. Deseja fazer alguma outra colocação/ contribuição?

## APÊNDICE G – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DAS PRÁTICAS

---



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

### APLICAÇÃO DA PESQUISA E ACOMPANHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS

**Roteiro de observação e acompanhamento de boas práticas para gestores (as) escolares**

**Questões elencada para uma observação a partir da pesquisa para a pesquisadora guiar estudo de campo**

A partir do mapeamento e identificação das boas práticas, segue, abaixo, o roteiro para o estudo de campo – observação das escolas e diretores selecionados, que serão considerados pela pesquisadora.

1. Percepção sobre as práticas.
2. Características das práticas educacionais.
3. Importância das práticas.
4. Atores envolvidos nas práticas.
5. Fundamentos de boas práticas de gestão escolar.
  - a. Contextualizar as boas práticas.
  - b. Dar as razões pelas quais considera boas práticas.
  - c. Sugestões para implementar boas práticas de gestão.
6. Estratégias usadas para garantir as práticas.
7. Resultados alcançados a partir da prática desenvolvida.

## APÊNDICE H – INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO ESPECÍFICA



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

### PROCESSO DE VALIDAÇÃO ESPECÍFICA DAS PRÁTICAS DOCENTES MAPEADAS

Prezado(a) diretor(a).

Eu, Joelma do Socorro de Oliveira Souza, ao cumprimentá-lo(a), venho, em nome do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior (PPGCIMES), da Universidade Federal do Pará, convidá-lo(a) para compor, como membro, o painel de diretor especialistas em GESTÃO ESCOLAR, do processo de validação das boas práticas de gestão selecionadas para integrar o “CATÁLOGO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR EM PARAGOMINAS/PA: CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS(AS) ALUNOS(AS)”.

Este produto educacional (catálogo) tem como objetivo identificar e sistematizar boas práticas de gestores escolares de escolas públicas municipais de Paragominas, Pará, que favorecem a aprendizagem dos estudantes, tendo por base as competências e habilidades do gestor. Será destinado a profissionais da educação que atuam em Gestão Escolar, bem como professores, especialistas em educação, pesquisadores, estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação. Como material educativo de formação didático-pedagógica, ele sugere a possibilidade de trocas de experiências e inspirações de práticas.

Solicitamos que o(a) senhor(a) faça uma leitura crítica do material educativo e responda ao conjunto de questões no documento anexo. Caso aceite participar, solicitamos que assine o Termo de Participação Livre e Esclarecido.

Suas contribuições no processo serão valiosas!

Pesquisadora responsável  
Joelma do Socorro de Oliveira Souza  
E-mail: joelmodo14@gmail.com

## TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título provisório do produto:** CATÁLOGO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR EM PARAGOMINAS/PA: CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS(AS) ALUNOS(AS)”

**Pesquisadora:** Joelma do Socorro de Oliveira Souza

**Orientadora:** Profa. Dra. Marianne Kogut Eliasquevici (PPGCIMES)

**Curso/Instituição:** Mestrado em Ensino - Universidade Federal do Pará

**E-mail para contato:** joelmado14@gmail.com

Você está sendo convidado(a) para participar de um processo de validação cujo objetivo é verificar i) se o nome atribuído à prática está compatível, ii) se a sua prática de gestão foi bem retratada e se acha que reflete a sua atuação como gestor, iii) se a organização e a estrutura do relato da prática estão compatíveis com a sua prática de gestão, iv) se você gestor consegue se enxergar na forma como a prática de gestão foi retratada, que elementos você destacaria como os que mais se aproximam das suas práticas, v) se a forma como a prática foi retratada, se você acredita que pode ser possível de replicabilidade e/ou de inspirar novas práticas, vi) se a relação da prática com as competências indicadas a partir das dimensões da BNC - Diretor Escolar ficou clara, vii) se gostaria de mudar e/ou acrescentar algo em suas práticas, sugerindo possíveis mudanças ou novos redirecionamentos que auxiliem o processo de finalização do produto.

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior.

Não há riscos conhecidos neste estudo e, ao participar, você reconhece e concorda que suas respostas e contribuições serão registradas anonimamente para fins de análise de dados mais confiáveis. Os resultados desta pesquisa irão compor a dissertação de mestrado, além de servir para o aprimoramento do catálogo “CATÁLOGO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR EM PARAGOMINAS/PA: CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS(AS) ALUNOS(AS)”, assim também podem vir a fazer parte de publicações de caráter científico. Sendo a participação neste estudo voluntária, você pode decidir não participar a qualquer tempo.

Este termo será impresso em duas vias, sendo uma destinada ao(à) participante.

**Ao concordar em participar desta sessão de VALIDAÇÃO, você autoriza a gravação de áudio e registro fotográfico para uso exclusivo da pesquisadora em atividade já descrita neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.**

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado(a) e concordo com a minha participação como voluntário(a) sob minha responsabilidade na atividade de pesquisa acima descrita.

Paragominas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) voluntário(a)

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora

**INSTRUMENTO PARA VALIDAÇÃO ESPECÍFICA DAS PRÁTICAS MAPEADAS**

1. Nome do gestor(a): \_\_\_\_\_

2. Escola: \_\_\_\_\_

A partir da leitura do relato de sua escola, com base na pesquisa realizada, solicitamos que responda ao conjunto de questões a seguir, ficando livre para discordar de algo e realizar os ajustes que julgar pertinentes em cada uma das práticas mapeadas.

Prática:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. O nome atribuído à prática está compatível?
2. A sua prática de gestão foi bem retratada? Acha que reflete a sua atuação como gestor?
3. A organização e a estrutura do relato da prática estão compatíveis com a sua prática de gestão?
4. Você consegue se enxergar na forma como a prática de gestão foi retratada? Que elementos você destacaria como os que mais se aproximam das suas práticas?
5. A forma como a prática foi retratada, você acredita que pode ser possível de replicabilidade e/ou de inspirar novas práticas?
6. A relação da prática com as competências indicadas a partir das dimensões da BNC - Diretor Escolar ficou clara?
7. O que gostaria de mudar e/ou acrescentar em suas práticas?

