

**MARIA DA PAZ ARRUDA ARAGÃO**

**O GESTOR ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA  
O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM DOS  
ALUNOS DAS SÉRIES INICIAIS DAS ESCOLAS DA  
REDE MUNICIPAL DE SOBRAL**

**Orientador: Professor Doutor Oscar C. de Sousa**

**Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa  
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração  
Instituto de Educação**

**Lisboa**

**2023**

**MARIA DA PAZ ARRUDA ARAGÃO**

**O GESTOR ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA  
O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM DOS  
ALUNOS DAS SÉRIES INICIAIS DAS ESCOLAS DA  
REDE MUNICIPAL DE SOBRAL**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação, no Curso de Mestrado em Ciências da Educação, conferido pela Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, no dia 20 de Junho de 2023, perante o júri, com o Despacho de Nomeação N°281/2023, de 7 de junho de 2023, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Carla Cristina Marques Galego

Arguente: Professora Doutora Elsa Maria Bacala Estrela

Orientador: Professor Doutor Óscar Conceição de Sousa

**Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa  
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração  
Instituto de Educação**

**Lisboa**

**2023**

---

## **DEDICATÓRIA**

Dedico ao meu amado esposo Declecioano A. Aragão que sempre me apoia quando eu mais preciso; aos meus dois queridos filhos Delano A. Aragão e Murilo A. Aragão, razão de todo esforço e dedicação em tudo que faço. Dedico, ainda, à minha amada mãe, fonte de inspiração em minha vida pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha gratidão primeiramente a Deus, Ser Supremo em minha vida, a quem devo toda gratidão pelas dádivas a mim concedidas. Ao meu esposo, aos meus filhos, à minha mãe que sempre foram minha fonte de inspiração, aos amigos e companheiros de trabalho que sempre apoiam-me e incentivam-me a prosseguir buscando essa trajetória de vida acadêmica.

Ao meu professor e orientador, doutor Óscar C. de Sousa, que durante esse percurso acadêmico do mestrado, através de seus direcionamentos, ensinamentos e correções, tem me proporcionado conhecimentos valiosos que me servirão de lição para o exercício da docência na vida pessoal.

“A educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia de pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões” (José Carlos Libâneo).

## RESUMO

A escola é uma instituição formada por sujeitos e processos, e, para que ocorra um bom funcionamento, é importante que a equipe de profissionais, entre eles a gestão escolar e os professores, elaborem ações para conquistar resultados (Silveira & Coelho, 2018). Assim, o objetivo do estudo foi investigar as práticas do/a gestor/a escolar que contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental em escolas da rede pública de Educação de Sobral-CE. Para o embasamento teórico foi utilizada a literatura de autores como Oliveira e Ferri (2013); Souza e Ribeiro (2017); Paro (1987); Bogdan e Biklen, S. (2010), Haydt (2008); Luckesi (2013); Paro (2009); Paschoalino (2018); Lück (2009); Libâneo (2018) e Sampaio (2006), dentre outros que também compuseram o estudo. Em relação aos procedimentos, o estudo é de cunho qualitativo onde ocorreu a aplicação de um roteiro de perguntas direcionadas aos gestores e professores das escolas da rede municipal de Sobral-CE no primeiro semestre de 2022. Os principais resultados apontam que a maioria dos gestores são pedagogos, assim como os professores. As principais práticas adotadas pelos gestores consistem em acompanhar o desempenho dos professores na sala de aula, articular os recursos para viabilizar o bom funcionamento da escola, principalmente no que se refere ao trabalho pedagógico, assim como tornar a escola um ambiente acolhedor, estimulando a participação e a motivação dos profissionais. Face aos alunos, o objetivo é despertar o interesse pela aprendizagem, viabilizando meios e estratégias que assegurem a qualidade do processo de ensino. Com respeito aos pais, manter uma boa relação entre família e escola de forma a facilitar a aprendizagem dos alunos. No tocante à formação continuada, elemento essencial para as boas práticas educativas, tanto os gestores quanto os professores, em sua maioria, têm participação efetiva em cursos de formação, ofertados pela Secretaria de Educação. Reconhecem também que apenas a titulação acadêmica não é suficiente para o bom exercício da profissão. Por outro lado, quando é identificado que os resultados das turmas estão abaixo do esperado, há um esforço coletivo entre os docentes e a gestão para alavancar melhores resultados: em alguns casos, é realizado um acompanhamento individual aos alunos ou, então, a escola promove atividades diferenciadas para estimular o interesse do aluno em aprender através de estratégias que promovam melhorias no processo de ensino-aprendizagem. Assim, conclui-se que o gestor escolar atua como um observador do processo de ensino-aprendizagem, como também atua como um mediador, articulando ações que facilitem a promoção da qualidade da educação, enquanto o papel do professor é mediar o conhecimento junto aos alunos, recorrendo as mais variadas estratégias que alcancem a todos, independentemente da condição social e de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão Escolar. Processo Ensino-Aprendizagem. Avaliação.

## ABSTRACT

The school is an institution made up of subjects and processes, and, for it to function properly, it is important that the team of professionals, including school management and teachers, develop actions to achieve results (Silveira & Coelho, 2018). Thus, the objective of the study was to investigate the practices of the school manager that contribute to the quality of teaching and learning of students in the 5th year of Elementary School in public schools in Sobral-CE. For the theoretical basis, the literature of authors such as Oliveira and Ferri (2013); Souza and Ribeiro (2017); Paro (1987); Bogdan and Biklen, S. (2010), Haydt (2008); Luckesi (2013); Paro (2009); Paschoalino (2018); Luck (2009); Libâneo (2018) and Sampaio (2006), among others who also composed the study. Regarding the procedures, the study is of a qualitative nature, where a script of questions was applied to managers and teachers of schools in the municipal network of Sobral-Ce in the first half of 2022. The main results indicate that most managers they are pedagogues, as well as teachers. The main practices adopted by managers consist of monitoring the performance of teachers in the classroom, articulating resources to enable the proper functioning of the school, especially with regard to pedagogical work, as well as making the school a welcoming environment, encouraging participation and the motivation of professionals. In terms of students, the objective is to arouse interest in learning, enabling means and strategies that ensure the quality of the teaching process. With respect to parents, maintain a good relationship between family and school, in order to facilitate student learning. With regard to continuing education, an essential element for good educational practices, both managers and teachers, for the most part, have effective participation in training courses offered by the Department of Education. They also recognize that only an academic degree is not enough for the good exercise of the profession. On the other hand, when it is identified that the results of the classes are lower than expected, there is a collective effort between teachers and management to leverage better results: in some cases, individual monitoring of students is carried out, or else, the school promotes differentiated activities to stimulate the student's interest in learning, through strategies that promote improvements in the teaching-learning process. Thus, it is concluded that the school manager acts as an observer of the teaching-learning process, as well as a mediator, articulating actions that facilitate the promotion of quality in education, while the role of the teacher is to mediate knowledge with the students, resorting to the most varied strategies that reach everyone, regardless of social and learning condition.

**Keywords:** Education. School management. Teaching-Learning Process. Assessment.

## LISTA DE SIGLAS

|                 |                                                                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BNCC</b>     | Base Nacional Comum Curricular                                                                          |
| <b>CEE</b>      | Conselho Estadual de Educação                                                                           |
| <b>CEB</b>      | Câmara de Educação Básica                                                                               |
| <b>CME</b>      | Conselho Municipal de Educação                                                                          |
| <b>CNE</b>      | Conselho Nacional de Educação                                                                           |
| <b>CONEP</b>    | Conselho Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos                                                |
| <b>CREDE</b>    | Coordenadorias Regionais de Educação                                                                    |
| <b>DCN</b>      | Diretrizes Curriculares Nacionais                                                                       |
| <b>ENCJA</b>    | Exame Nacional de Certificação de Jovens e Adultos                                                      |
| <b>ENADE</b>    | Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes                                                             |
| <b>ENEM</b>     | Exame Nacional do Ensino Médio                                                                          |
| <b>ESFAPEGE</b> | Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional                                        |
| <b>FUNDEB</b>   | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação |
| <b>FUNDEF</b>   | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério              |
| <b>FLF</b>      | Faculdade Luciano Feijão                                                                                |
| <b>IFCE</b>     | Instituto Federal de Educação do Ceará                                                                  |
| <b>IDEB</b>     | Índice de Desempenho da Educação Básica                                                                 |
| <b>IES</b>      | Instituições de Ensino Superior                                                                         |
| <b>IOEB</b>     | Índice de Oportunidades da Educação Brasileira                                                          |
| <b>LDB</b>      | Lei de Diretrizes e Bases da Educação                                                                   |
| <b>LDBEN</b>    | Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                                                         |
| <b>MEC</b>      | Ministério da Educação                                                                                  |
| <b>PCN</b>      | Parâmetros Curriculares Nacionais                                                                       |
| <b>PPP</b>      | Projetos Políticos Pedagógicos                                                                          |
| <b>RCNEI</b>    | Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil                                            |
| <b>SEE</b>      | Secretaria Estadual de Educação                                                                         |
| <b>SME</b>      | Secretaria Municipal de Educação                                                                        |
| <b>SAEP</b>     | Sistema Nacional de Avaliação da Escola Pública                                                         |
| <b>SPAECE</b>   | Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará                                                      |
| <b>UVA</b>      | Universidade Estadual Vale do Acaraú                                                                    |
| <b>UFC</b>      | Universidade Federal do Ceará                                                                           |



## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1-** Estrutura Organizacional da Rede Pública Municipal de Educação de Sobral – CE.41

**Quadro 2-** Informação do Perfil Sócio demográfico dos gestores47

**Quadro 3 -** Resposta das gestoras entrevistadas50

**Quadro 4 -** Resposta das gestoras entrevistadas53

**Quadro 5 -** Resposta das gestoras entrevistadas54

**Quadro 6 -** Resposta das gestoras entrevistadas56

**Quadro 7 -** Resposta das gestoras entrevistadas58

**Quadro 8 -** Resposta das gestoras entrevistadas59

**Quadro 9 -** Resposta das gestoras entrevistadas60

**Quadro 10 -** Resposta das gestoras entrevistadas61

**Quadro 11 -** Resposta das gestoras entrevistadas63

**Quadro 12 -** Resposta das gestoras entrevistadas64

**Quadro 13 -** Resposta das gestoras entrevistadas65

**Quadro 14 -** Resposta das gestoras entrevistadas66

**Quadro 15 -** Resposta das gestoras entrevistadas68

**Quadro 16 -** Resposta das gestoras entrevistadas69

**Quadro 17 -** Resposta das gestoras entrevistadas71

**Quadro 18 -** Resposta das gestoras entrevistadas72

**Quadro 19 -** Resposta das gestoras entrevistadas74

**Quadro 20 -** Resposta das gestoras entrevistadas75

**Quadro 21 -** Informação do Perfil Sociodemográfico dos professores77

**Quadro 22 -** Resposta dos professores entrevistados79

**Quadro 23 -** Resposta dos professores entrevistados81

**Quadro 24 -** Resposta dos professores entrevistados82

**Quadro 25 -** Resposta dos professores entrevistados85

**Quadro 26 -** Resposta dos professores entrevistados87

**Quadro 27 - Resposta dos professores entrevistados89**

**Quadro 28 - Resposta dos professores entrevistados91**

**Quadro 29 - Resposta dos professores entrevistados93**

**Quadro 30 - Resposta dos professores entrevistados95**

**Quadro 31** - Resposta dos professores entrevistados97

**Quadro 32** - Resposta dos professores entrevistados99

**Quadro 33** - Resposta dos professores entrevistados101

**Quadro 34** - Resposta dos professores entrevistados104

**Quadro 35** - Resposta dos professores entrevistados106

**Quadro 36** - Resposta dos professores entrevistados109

**Quadro 37** - Resposta dos professores entrevistados111

**Quadro 38** - Resposta dos professores entrevistados113

**Quadro 39** - Resposta dos professores entrevistados116

**Quadro 40** - Resposta dos professores entrevistados118

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1-** Síntese do Processo de Avaliação Diagnóstica<sup>31</sup>

## ÍNDICE GERAL

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÍNDICE GERAL</b> .....                                                         | 11 |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                                           | 13 |
| <b>1 PERCURSO TEÓRICO DA PESQUISA</b> .....                                       | 17 |
| <b>1. 1 A Gestão Escolar e sua concepção histórica</b> .....                      | 17 |
| <b>1.2 O perfil do gestor escolar brasileiro</b> .....                            | 18 |
| <b>1.3 Formação de gestores</b> .....                                             | 19 |
| <b>1.4 A contribuição da gestão escolar no processo ensino-aprendizagem</b> ..... | 27 |
| <b>1.5 A Avaliação Educacional no Brasil: Teoria versus Prática</b> .....         | 28 |
| 1.5.1 Avaliação Diagnóstica.....                                                  | 30 |
| 1.5.2 Avaliação Formativa.....                                                    | 32 |
| 1.5.3 Avaliação Somativa.....                                                     | 32 |
| <b>1.6 O Gestor Escolar e os resultados da avaliação</b> .....                    | 37 |
| <b>2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....                                  | 40 |
| <b>2.1 Tipo e Método da Pesquisa</b> .....                                        | 40 |
| <b>2.2 Lócus da Pesquisa</b> .....                                                | 40 |
| <b>2.3 Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa</b> .....                  | 42 |
| 2.3.1 Objetivo geral:.....                                                        | 42 |
| 2.3.2    Objetivos específicos.....                                               | 43 |
| <b>2.4 Contexto da Pesquisa</b> .....                                             | 43 |
| <b>2.5 Instrumento da Pesquisa</b> .....                                          | 43 |
| <b>2.6 Sujeitos da Pesquisa</b> .....                                             | 44 |
| <b>2.7 Coleta de dados</b> .....                                                  | 44 |
| <b>2.8 Etapas da pesquisa</b> .....                                               | 45 |
| <b>2.9 Aspectos éticos</b> .....                                                  | 46 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                               | 47  |
| <b>3.1 Categoria: Gestores</b> .....                                        | 47  |
| 3.1.1 Perfil Sociodemográfico.....                                          | 47  |
| 3.1.2 Percurso académico e profissional dos gestores entrevistados .....    | 49  |
| <b>3.2 Categoria: Professores</b> .....                                     | 76  |
| 3.2.1 Perfil Sociodemográfico.....                                          | 76  |
| 3.2.2 Percurso académico e profissional dos professores entrevistados ..... | 78  |
| 4. DISCUSSÃO GERAL .....                                                    | 121 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                  | 124 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                            | 128 |
| APÊNDICES .....                                                             | I   |
| ANEXOS .....                                                                | V   |

## INTRODUÇÃO

A educação não é uma atividade isolada, mas sim uma atividade na qual as pessoas interagem umas com as outras em um processo de colaboração e de troca de experiências em busca de conhecimento utilizando a escola, que é por excelência um espaço de relação social, onde os diversos grupos se entrelaçam mediados pela equipe de gestão, que busca facilitar o processo de interação e de aprendizagem (Velho et al., 2017). Desse modo, a escola é um espaço de desenvolvimento de competências e habilidades, preparando o aluno como cidadão crítico para atuar na sociedade capitalista e como profissional competente para atuar no mercado de trabalho (Fullan & Hargreaves, 2000).

Por outro lado, é importante contextualizar os desafios que o professor enfrenta no segmento educacional a partir da compreensão de sua perspectiva. De acordo com Cardoso et al. (2019), o professor vivencia desafios rotineiros na educação, com isso é notória a reflexão sobre como desempenhar o seu papel para estimular os alunos através da motivação e que são necessários o cuidado e o planejamento para evitar que o processo de ensino-aprendizagem não seja prejudicado.

Nesse sentido, o processo de ensino-aprendizagem requer ações pautadas por uma equipe de profissionais dentro do ambiente escolar, assim como o amparo do poder público. As políticas públicas são importantes conquistas obtidas pela sociedade brasileira após o procedimento de redemocratização ocorrido no ano de 1988. Com isso, o acesso à educação se tornou uma importante pauta nos anos seguintes. Desde então, melhorias na qualidade vêm sendo reivindicadas (Bernado, Borde & Cerqueira, 2018).

Face às exigências sociais e políticas públicas, muitas mudanças têm ocorrido na sociedade brasileira. A educação tem passado, nas duas últimas décadas, por um processo de mudanças principalmente ocasionadas pelo advento da reforma da educação com a implantação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de Nº 9394/96 (Brasil, 2020). A LDB apresentou em primeiro lugar o marco regulatório legal para os sistemas de educação e a necessidade de integração; e em segundo lugar, o financiamento da educação, primeiro por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), com recursos vindos das receitas de impostos e transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios vinculados à educação. Posteriormente, esse fundo foi substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), definido como ampliação do acesso à escola e Universalização, configurando-se como “educação paratodos”.

Quando se trata de “Educação para Todos”, vale destacar os resultados alcançados pelo Brasil no que diz respeito ao cumprimento de metas na área de educação destacados no relatório da Unesco (2015), que apresenta seis metas do Marco de Ação de Dakar, duas são consideradas como

cumpridas: a meta 2 (dois) que trata da universalização do ensino fundamental e a meta 5 (cinco) que trata da garantia da igualdade/equidade de gênero nas escolas. As demais metas foram consideradas pela Unesco como não cumpridas, entre elas: a meta 1 (um), que trata da expansão do ensino na primeira infância; a meta 3 (três), que trata da oferta de aprendizagem de habilidades a jovens e adultos; a meta 4 (quatro), relativa à alfabetização de adultos; a meta 6 (seis) que concerne sobre a melhoria da qualidade da educação. Vale ressaltar os esforços e avanços em termos gerais do Brasil, embora não conseguindo cumprir as metas estabelecidas, representa ainda um grande desafio para o Brasil que deverá desenvolver uma boa gestão financeira, estabelecendo prioridades e alocando bem os recursos disponíveis.

Outro destaque foi a organização dos conteúdos curriculares por meio dos Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (RCNEI), Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) das escolas, que vieram possibilitar a parametrização do processo de ensino-aprendizagem e da avaliação dos sistemas de ensino e de aprendizagem, gerando assim os indicadores de referência para melhoria contínua da educação no Brasil. Segundo a LDB, esses documentos representam um conjunto de reflexões de ordem educacional estabelecendo normas, objetivos, conteúdos e orientações didáticas para os educadores, visando aproximar a teoria da prática para a melhoria da qualidade da educação como um todo.

Para o cumprimento do que determinam as diretrizes e normas de educação, existem os órgãos: Federal – o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE); Estadual – a Secretaria Estadual de Educação (SEE) e o Conselho Estadual de Educação (CEE); e Municipal – a Secretaria Municipal de Educação (SME) e o Conselho Municipal de Educação (CME). Todos buscam exercer as suas funções no que concerne à regulação e cumprimento do que a lei determina.

Ao se tratar de educação municipal, segundo a LDB, cabe aos municípios organizar e manter os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, exercendo ação redistributiva em relação às escolas, autorizando, credenciando e supervisionando os estabelecimentos sob sua responsabilidade, além de prover o transporte escolar para os alunos. A instituição poderá ainda, democraticamente, definir sua forma de gestão conforme as necessidades e peculiaridades locais.

Por muito tempo se responsabilizou a qualidade do ensino centrado em um único ator ou fator isolado, como o professor ou sua falta de valorização salarial. A qualidade da educação passa por um conjunto de atores que contribuem individualmente com uma parcela de protagonismo e que juntos interagem para garantir os resultados desejados na educação.

Em vista desse conjunto de atores, o papel do gestor escolar é essencial para a transformação a partir do processo de ensino-aprendizagem. A partir dessa perspectiva, entende-se que a escola é uma organização composta por pessoas e processos que devem ser geridos de forma eficaz em prol dos

melhores resultados, mas para isso é fundamental que o gestor escolar conheça o percurso da educação e elabore, junto à equipe, ações que visem beneficiar não só os alunos, como também propiciar um ambiente onde todo o corpo técnico/administrativo possa alcançar êxito no exercício de suas funções (Silveira & Coelho, 2018).

Uma das responsabilidades do gestor escolar é assegurar que as avaliações, baseadas nas políticas educacionais elaboradas pelo poder público, apresentem melhorias nos índices educacionais. Logo, são gerados dados que servem de parâmetros para definir as metas conquistadas pelas escolas, havendo até mesmo influência do perfil do gestor nos resultados escolares e que contribuem para uma gestão democrática através de um acompanhamento permanente (Alvarse, Chapparse & Freitas, 2021). Por outro lado, o gestor escolar não representa o único responsável por tais resultados, pois há uma equipe de outros profissionais capacitados, como professores, que são indispensáveis nesse sistema educacional.

Estudamos na presente dissertação sobre o gestor escolar, juntamente com o professor, como líderes e articuladores do processo ensino-aprendizagem da escola. O seu foco de trabalho é o aluno, e, por conseguinte, a sua aprendizagem, que para se efetivar envolve todo um contexto que perpassa os muros da escola, mas é dentro da sala de aula que de fato a aprendizagem acontece, mediada pelo professor, sob a liderança do gestor escolar, como um agente comprometido com a qualidade do ensino-aprendizagem através de ações pedagógicas que envolvem o coletivo formado por aluno, professor e comunidade.

Assim, este estudo não pretende investigar todos os atores envolvidos num sistema educacional de qualidade, até porque são muitas as abordagens necessárias para abranger todos, tais como: professores, alunos, gestores, pais, funcionários, comunidade, poder público, dentre outros. Pelo que já foi discutido, cabe ao gestor, com uma boa formação acadêmica e com toda a sua experiência de vida, desenvolver um papel essencial na qualidade do processo de ensino-aprendizagem de uma instituição de educação.

A abordagem temática leva a seguinte pergunta de partida: Que práticas do/a gestor/a escolar contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental em escolas da rede pública de Educação de Sobral-CE?

Nessa perspectiva, aqui apresento a motivação pela pesquisa conforme questão de indagação, considerando a experiência vivenciada durante mais de 15 anos como gestora escolar da rede pública no município de Sobral-CE, onde, durante o exercício na função, a escola na qual era gestora obtinha os melhores resultados do município, constatados através das avaliações externas realizadas pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) e pela própria Secretaria de Educação do Município (SEMED). Essa constatação permite uma reflexão acerca do trabalho desenvolvido enquanto gestora escolar que



defendia uma gestão democrática, participativa e acolhedora, com foco na qualidade do ensino-aprendizagem.

Quanto à metodologia utilizada na pesquisa, foi de natureza exploratória, descritiva e de cunho qualitativo, tendo gestores escolares e professores da rede pública do município de Sobral-CE como fonte de dados em quatro escolas definidas conforme critérios estabelecidos nos lócus da pesquisa. Para desenvolver a dissertação foram citados como principais autores: Oliveira e Ferri (2013); Souza e Ribeiro (2017); Paro (1987); Haydt (2008); Luckesi (2013); Paro (2009); Paschoalino (2018); Lück (2009); Prodanov e Freitas (2013); Minayo (2010); Almeida (2007); Piacentini (2018); Grings, Kaieski e Jung (2022), além de outros que também abordam os conteúdos, aqui apresentados.

O estudo está estruturado da seguinte forma: começa com uma introdução, com uma abordagem geral da problemática; o primeiro capítulo inicia o Enquadramento Teórico onde são abordados desde a contextualização da gestão escolar, perpassando pelo perfil do gestor, suas contribuições no processo ensino-aprendizagem, a avaliação e suas responsabilizações para a função mediante os resultados da escola; o segundo capítulo introduz as questões e as opções metodológicas; o terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## **1 PERCURSO TEÓRICO DA PESQUISA**

### **1. 1 A Gestão Escolar e sua concepção histórica**

*A priori*, deve-se partir de uma análise histórica nacional da administração educacional para que se possa adentrar no estudo da gestão escolar contemporânea. A análise da infraestrutura organizacional e administrativa brasileira demonstra que durante o período Colonial a educação não era tida como prioridade para os governantes.

No império e na Primeira República as estruturas organizacionais não atendiam ao planejamento e a direção das escolas de educação popular, tampouco às exigências mínimas das poucas instituições educacionais para a elite governante da época, justificando a razão de vagas sistematizações e abrangências de estudo nesse campo (Honorato, 2015, p. 2).

Segundo o autor citado, a educação não era prioridade para o governo brasileiro no período Colonial. Assim como também no Período Imperial e Primeira República, onde não havia uma estrutura organizacional definida e nem planejamento que atendesse às exigências mínimas das instituições de educação, justificando, assim, a falta de vagas. As preocupações da época não se coadunavam com a concepção de que a educação era necessária para o desenvolvimento pleno da sociedade.

Entretanto, com os resultados da educação dando frutos nos primórdios da era republicana, percebeu-se a importância das ferramentas de aprendizado. Assim, começou-se a adotar práticas administrativas nas escolas e conventos.

É importante destacar que a administração é uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns com a crescente complexidade dessa sociedade. A partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos. Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dessa forma, a administração era capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (Martins, 1991).

Trazendo a concepção de eficiência dada pelo autor à gestão educacional, faz-se evidente a necessidade da adoção de ações mais objetivas e eficazes visando uma maior eficiência no trabalho da escola, onde esta possa cumprir o seu papel social, utilizando-se dos meios necessários e disponíveis para a concretização das ações pedagógicas.

A gestão escolar é parte essencial em qualquer instituição de ensino, que, independentemente do tamanho da escola, exige um líder que articule todo o envolvimento da participação dos professores, alunos, pais e comunidade nas atividades escolares. A partir disso, desenvolve-se uma gestão democrática, em que todos possam contribuir para a melhoria da qualidade do ensino da instituição (Cardoso et al., 2017).

Nessa perspectiva, com o surgimento da gestão escolar democrática, onde o dever de educar deixa de ser unicamente da figura do professor, a atividade administrativa escolar deve ser desenvolvida considerando as perspectivas de todos os educadores. É necessário que o educador, exercendo sua atividade típica, tenha em mente que não é mais a única figura responsável pelo aprendizado de seus alunos.

A evolução das ações administrativas dentro do ambiente escolar é notória. Os professores, cada vez mais, têm consciência de que se assemelham mais com orientadores do que com professores propriamente ditos. Entretanto, ainda há muito que ser trabalhado dentro das escolas brasileiras para que se alcance a gestão democrática.

Tendo isso em vista, notam-se semelhanças entre a organização escolar e a da sociedade. Analogicamente, o diretor, dentro da escola, faz o papel do prefeito de um município, enquanto os coordenadores representam os vereadores. Entretanto, os professores ocupam posição especial, pois representam o contato mais direto do aluno com a instituição de ensino.

Destaque-se a importância das relações no interior da escola como parte do processo de aquisição de conhecimento, de prática social e humanização:

A educação está sendo compreendida em um sentido mais amplo, ou seja, enquanto prática social que se dá nas relações que os homens estabelecem entre si, nas diferentes instituições e movimentos sociais, sendo, portanto, constituinte e constitutiva dessas relações. E a escola, como instituição social, criada pelos homens na busca da construção/reconstrução de um saber histórico e da sua própria humanização por meio das relações estabelecidas, só se justifica quando cumpre a função social para a qual foi criada (Dourado, 2006, p. 27).

O gestor deve ser capaz de resgatar seu papel de educador preocupado com as atividades pedagógicas. Ele tem como base para administração da escola suas características pessoais associadas à sua experiência docente e aperfeiçoadas com as vivências diárias (Martelli, 1999).

## **1.2 O perfil do gestor escolar brasileiro**

O gestor escolar não irá, em prática cotidiana, lidar apenas com as questões burocráticas, situar-se na retaguarda de uma mesa, gerindo a escola a partir dali. Antes, terá que articular diferentes

personagens da equipe escolar de forma que consiga envolver a todos nas metas, projetos, propostas, planos e desafios que a escola precisa vivenciar para galgar sucesso.

É importante destacar o que Souza e Ribeiro (2017) pontuaram sobre as mudanças contemporâneas vividas pela escola e como estas reverberam na atuação do gestor escolar. Além de lidar com os recursos humanos, é preciso articular todos os aspectos físicos, didáticos e pedagógicos, enfim “[...] uma forte tendência eclética situa a versão do profissional do gestor escolar a um gerente de “mil funções” (Souza & Ribeiro, 2017, p. 4). A partir desta concepção, recaem sobre o gestor todas as responsabilidades, quando na verdade, este articula diferentes profissionais e, indubitavelmente, lida com conflitos de diferentes naturezas.

Diante de tantas especificidades que envolvem a gestão e o ser gestor, o perfil deste profissional deve ser extremamente específico. Entretanto, não é. A Câmara de Educação Básica (CEB), na Resolução Nº 3/1996 (Brasil, 1996), fixa que o gestor integra regularmente a carreira do Magistério da Educação Básica e que, portanto, não é uma função com formação específica.

Neste sentido, convém lembrar que a ideia de gestão escolar tem sua gênese na Teoria da Administração, conduzindo à ideia de que é possível desenvolver na escola os mesmos processos que ocorrem, por exemplo, em uma empresa para o qual há formação específica (Paro, 1987). Ainda assim, tem-se a construção sociocultural de que o bom gestor é aquele que leva a escola aos melhores resultados. Reitere-se que estes resultados não fazem menção aos aspectos subjetivos, sociocomunitários que a escola garante, mas aos resultados obtidos em avaliações externas.

Outrora, o perfil do gestor era prioritariamente voltado à burocracia, cumprir com aspectos legislativos, traduzidos em regulamentos, leis, regras, normas. Para Oliveira e Ferri (2013), Souza e Ribeiro (2017) a ideia do gestor burocrático vem sendo, desde o final do século XX substituído pelos ideais da gestão democrática.

Neste cruzamento entre gestão burocrática e gestão democrática está o gestor escolar. Convém destacar que há, hoje, intensa preocupação com o processo de formação deste gestor. Esta tem sido identificada como uma sensível lacuna na formação do perfil do gestor escolar.

### **1.3 Formação de gestores**

A formação de gestores já é discutida por Paro (2009) quando este faz um paralelo entre a gestão escolar e a administração, partindo do princípio que o fim da Educação é a formação humana do sujeito, trabalhando para que este esteja apto à vida em sociedade, mercado de trabalho e autorreconhecimento. Para o autor, se for adotada uma perspectiva empresarial a formação do gestor, acabará por ser técnica, sobrepondo a necessidade de um profissional gestor que seja pedagógico que atue baseado nos princípios pedagógicos.

Destaque-se que Paro (2009) aduz sua reflexão contrapondo a concepção de Ribeiro que, na década de 1930, acreditava que o professor não poderia ser um bom diretor e que para a gestão far-se-ia necessário que ele fosse formado em cursos específicos e que estavam relacionados à formação em administração. Segundo Ribeiro (1938, p. 71) “[...] formação dos dirigentes em cursos especiais capazes de dar uma cultura e prática adequadas àquela função e estabelecimento de uma doutrina de administração que melhor corresponda às exigências da empresa escolar”.

É importante considerar o quanto aquele pensamento se torna insalubre considerando nossa realidade do Século XXI. Por outro lado, não é possível se desvincular de outras concepções que Paro traz na obra quando ele menciona, por exemplo, a ideia de um profissional que seja o detentor de todo o poder, que seja a forma como o Estado controlará a escola, em suma, como este diretor é os olhos do domínio das relações de poder dentro da instituição escolar. Isso remete, sem medo, a correlacionar esse pensamento dominante com a ideia do poder e como as escolas se organizam para adestrar os sujeitos (Foucault, 2017).

Neste mesmo íterim, Paro (2009) aponta os princípios da gestão democrática quando critica, severamente, a ideia de poder antes mencionada, propondo, inclusive, que não é obrigatório que haja um único responsável em gerir/administrar. Ao propor este novo modelo de gestão compartilhada, o autor prevê que haja sim uma formação específica para gestão, mas extremamente distante daquela prevista por Ribeiro, conforme se disponibiliza a seguir:

Em vez de um diretor, pode-se pensar em um conselho diretivo eleito (cf. Paro, 2008), composto por três ou quatro coordenadores que (de fato) representem a escola diante do Estado, sem que nenhum detenha sozinho a responsabilidade por seu funcionamento. Esse novo modelo exige outra concepção de formação inicial para os dirigentes escolares, alargando enormemente o número daqueles que precisam de uma formação consentânea com a função administrativa. (Paro, 2009, p. 464).

O que se tem como resultado desse processo reflexivo e dialético de Paro (2009) quanto à formação do diretor escolar calcada nos princípios da administração, ou pedagógicos, é que este processo de direcionar/dirigir uma escola poderá ser melhor desenvolvido se for realizado por um colegiado onde constem as figuras de coordenação. Que a formação, então, não seja do individual, mas deste colegiado, para que todos tenham formação adequada e, não menos importante, mas com uma expertise ainda maior; que o educador tenha, em sua formação, elementos que caracterizem como princípios formadores da direção escolar.

Neste contexto, convém entender a realidade educacional que o gestor/diretor está inserido. A realidade que Ribeiro (1938) propunha, apesar de relativamente distante temporalmente, está extremamente atual quanto às práticas. A educação brasileira vive um momento em que a qualidade é medida não pelos resultados do processo ensino-aprendizagem, qualitativo, comprobatório da efetiva

construção do conhecimento pelo estudante, mas pelos resultados quantitativos resultantes de inúmeros processos denominados avaliações externas.

Ainda que o foco desta sessão não seja abordar avaliações, é de extrema importância compreender como a gestão, as avaliações externas e o mercantilismo-capitalismo interferem negativamente no processo educacional. Aduz-se que:

No panorama da educação brasileira se evidencia o discurso de qualidade, efeito de concepções políticas que repercutem em cobranças no desempenho de gestores escolares. [...]. As políticas educacionais entraram em sintonia com os novos requerimentos gestoriais e tecnológicos, ficando submetidas às avaliações externas, em consonância com as demandas dos organismos internacionais ou multilaterais (Paschoalino, 2018, p. 1303).

A interferência mencionada é o resultado das políticas internacionais que forçam os países menores a cumprirem com metas impostas pelas nações maiores, sob pretexto de redução em investimentos. Este seria o caso do Brasil, segundo Paschoalino (2018) considerando que os acordos internacionais da qual o país vai ser signatário exigem a erradicação do analfabetismo e/ou dos baixos índices de rendimento da educação.

Assim, acredita-se na deturpação da qualidade da educação instituída pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2020) quando esta diz que a educação é para todos, sendo de qualidade e obrigação do Estado e da família de garanti-la. Não haveria problemas se, de fato, a qualidade não fosse desviada para a realidade de apenas cumprir números, inclusive aportados em discursos que desconsideram tempos de aprendizagens distintos a cada estudante, os quais possuem necessidades educacionais especiais, além de outros fatores.

Todo este contexto obriga que o gestor trabalhe não voltado à aprendizagem dos estudantes, mas com o caráter de obrigatoriedade no cumprimento das metas impostas de forma vertical advindas do Ministério da Educação do Brasil para as Secretarias Estaduais de Educação e, destas, para as Secretarias Municipais da Educação. Isto se materializa na forma como estudantes, professores e gestores sofrem com os impactos das avaliações externas (Paschoalino, 2018; Silveira et al., 2017).

No Estado do Ceará, por exemplo, o Prêmio Escola Nota Dez, instituído por força da Lei nº 14371/2009 (Ceará, 2009), suas revogações até a aprovação da Lei nº 15923/2015 (Ceará, 2015), regulamentada pelo Decreto 32079/2016 (Ceará, 2016), propõe a premiar, financeiramente, as escolas que atingirem perfis e percentuais de participação de estudantes nas avaliações externas aplicadas pela Secretaria da Educação do Estado por meio de suas Coordenadorias Regionais de Educação (CREDE).

O prêmio funciona como política indutora para as escolas melhorarem seus resultados e política apoiadora às escolas com menores resultados. É destinado a premiar até 150 escolas públicas com melhores resultados no IDE - Alfa (Índice de Desempenho Escolar

no 2º Ano do EF), IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) e IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) do Ensino Fundamental nas avaliações do SPAECE, e apoiar financeiramente as escolas públicas em igual número das premiadas de 5º e 9º anos que obtiverem os menores resultados.

O valor da premiação por escola é calculado considerando a per capita por aluno de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) correspondente à multiplicação do número de alunos avaliados. As escolas com menores IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) e IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) são beneficiadas com contribuição financeira equivalente à multiplicação do número de alunos avaliados considerando o valor per capita de R\$1.000,00 (um mil reais) para implementação do plano de melhoria dos resultados.

As escolas premiadas recebem conforme a legislação anteriormente mencionada, o equivalente a 75% do valor referente ao Prêmio. Os 25% restantes deverão ser recebidos com base no cumprimento de dois critérios: manter ou elevar os resultados no SPAECE e apoiar a escola parceira (apoiada). As escolas apoiadas recebem o equivalente a 50% do valor do Prêmio, somente receberão a complementação de 50%, com a condição de terem elevado seu IDE-5 para no mínimo 5,0 no caso do 5º ano e mínimo 5,0 no IDE-9 para o 9º ano. (Ceará, on-line<sup>1</sup>).

Percebe-se, pelo exposto, a forma como o gestor é intimado a fazer com que a sua escola consiga dar conta de atingir os resultados impostos pelos organismos públicos na perspectiva das relações de poder, subentendendo que o que mais vai importar é contemplar as porcentagens que se espera de cada escola no que concerne às avaliações externas. Destaque-se, ainda, que no mesmo município, se não no mesmo bairro em que se tem uma Escola Nota 10, existe uma Escola Nota 0 que não será assistida pelo seu par.

De fora deste processo cruel, criticamente analisando, podemos mencionar que:

Essa perspectiva acompanha a lógica do mercado capitalista e, obviamente, do setor privado, resultante da premissa de um Estado mínimo, que assume posição de controlador e avaliador. No bojo da pauta da descentralização e da regulação, o Estado passa a cobrar de cada instituição escolar pública a responsabilização pelos seus resultados, medidos pelo desempenho dos estudantes nas avaliações sistêmicas (Phascoalino, 2018, p. 1304).

O excerto acima descortina a sensível realidade do ser gestor escolar no Brasil face às interferências das agências globais que pressionam países em desenvolvimento os quais, por sua vez, traduzem as pressões em estatísticas que estão aquém da realidade. Retoma-se a gestão à altura da administração de empresas. Consequentemente, pode-se pressupor que há, de forma indireta, a possibilidade de um discurso que retorna ao modelo de formação apontado por Ribeiro (1938) e rebatido por Paro (2009).

Assim, espera-se do gestor competências e habilidades para lidar com conflitos entre pares, mas não apenas estes como também entre instituições, considerando a relação entre a escola e outras, a citar igrejas, unidades de saúde, assistência social e demais órgãos que possam de maneira direta ou indireta colaborar com a ação docente e desenvolvimento da escola. Contudo, faz-se mister retomar importante fala de Almeida (2007, p. 31):

[...] e são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais.

É fato que não temos um curso específico de direção/gestor escolar. Esta temática deve ser contemplada dentro dos cursos de Pedagogia, inclusive sendo premissa que aconteça o Estágio Supervisionado em gestão com o intuito de associar teoria e prática durante a formação. Mas, para chegar a existência/exigência de tal abordagem, percorreu-se considerável trajeto legislativo dentro da proposta de educação nacional.

Apesar da morosidade exposta até aqui, a formação do gestor educacional não é extremamente recente, mas é contemporânea. Consultando os marcos legislativos, vislumbra-se, no Art. 42 da Lei nº 4024/1961, a exigência de que “O diretor da escola deverá ser educador qualificado” (Brasil, 1961, p. 7). Esta demanda rebate, apesar de já ter-se afirmado e atestado em diversos trechos, que o foco não seria um diretor/gestor com formação em administração, mas com competências e habilidades pedagógicas.

Quando da assunção da Lei nº 5692/1971, o texto passa a vigorar de forma mais específica, apontando no “Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação” (Brasil, 1971, p. 06). Até aqui, não se aplica a obrigatoriedade de que a formação fosse em Pedagogia.

A realidade apresentada anteriormente ganha novo contorno e fica explícita na Lei nº 9394/1996 quando esta define, explicitamente, em diferentes partes do:

Título VI - Dos Profissionais da Educação  
[...]

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

II - trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou



doutorado nas mesmas áreas;

[...]

§ 8º Os currículos dos cursos de formação de docentes terão por referência a Base Nacional Comum Curricular. (Brasil, 2022, pp. 25-26).

Pautado no que a Lei de Diretrizes da Educação Nacional diz, sobremaneira no parágrafo 8º do Artigo 62, o próximo documento legislativo que aborda a gestão são as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia em diferentes trechos:

Art. 3º O estudante de Pedagogia trabalhará com um repertório de informações e habilidades composto por pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, cuja consolidação será proporcionada no exercício da profissão, fundamentando-se em princípios de interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética. Parágrafo único. Para a formação do licenciado em Pedagogia é central:

[...]

II - a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino.

[...]

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

[...]

Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

[...]

XII - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico; XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares (Brasil, 2001, pp: 01-02).

Para além da abordagem disponível naquele documento norteador, tem-se o investimento em Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, que contemplam as múltiplas atribuições e funções do gestor tais como se entenda a gestão de pessoas, gestão de recursos e entendimento do processo ensino-aprendizagem e prática docente, compreensão sobre processos avaliativos e avaliações externas, além de se contemplar as relações sociais, pois a escola está inserida em uma comunidade com suas especificidades.

Por ficar explícito na LDBEN que a formação do gestor é no curso de Pedagogia, entende-se porquê, em uma análise dentro das Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos, não se encontra contemplada a gestão escolar, à exceção, mais recente, do Curso de Educação Física. Nas demais licenciaturas, tal como Sociologia, Filosofia, Letras, História, Geografia, Matemática, Física, Química, fica completamente ausente.

Ou seja, não há preparação para que estes licenciados possam ser gestores escolares. Ainda no campo do que está posto, fica implícito nos documentos que licenciam profissionais para atuação na Educação Básica do Brasil certa limitação de abordagem sobre gestão, o que possibilitaria ao egresso ser gestor escolar.

Este cenário deverá sofrer alterações em sua conformação a partir da Resolução nº 02/2019 do Conselho Nacional de Educação que aponta diretrizes para a formação de professores da Educação Básica ao passo que institui a Base Nacional Comum para a formação de professores, associando a formação de professores à realidade da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2019).

O documento, de maneira geral afirma:

Art. 8º Os cursos destinados à Formação Inicial de Professores para a Educação Básica devem ter como fundamentos pedagógicos:

[...]

VI - apropriação de conhecimentos relativos à gestão educacional no que se refere ao trabalho cotidiano necessário à prática docente, às relações com os pares e à vida profissional no contexto escolar; (Brasil, 2019, p. 5).

Na BNC-Formação, fica mais específico como deverão os cursos de licenciatura contribuir com a formação dos diretores/gestores escolares. Diferente das Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos aprovadas e em vigor desde a década de 2000, que, conforme apontado anteriormente, não pressupõe direção/gestão em outras licenciaturas que não Pedagogia e Educação Física, a BNC-Formação coloca como imperioso a todos os cursos cumprir estes quesitos.

Assim, o que se tem é o preenchimento de uma lacuna, considerando que nas DCN do(s) curso(s) não há menção sobre a abordagem da gestão educacional na formação inicial. A BNC-Formação entende que o perfil do egresso deve contemplar competências e habilidades que permitam que o professor possa ser gestor ao invés de seguir a linha de raciocínio de uma formação específica atrelada à administração ou, ainda, aquela que se mantém incólume de que professor é, exclusivamente, para dar aulas. Esta constatação fica plausível na redação do:

Art. 12. No Grupo I, a carga horária de 800 horas deve ter início no 1º ano, a partir da integração das três dimensões das competências profissionais docentes – conhecimento, prática e engajamento profissionais – como organizadoras do currículo e dos conteúdos segundo as competências e habilidades previstas na BNCC-Educação

Básica para as etapas da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio.

[...]

IV - gestão escolar com especial ênfase nas questões relativas ao projeto pedagógico da escola, ao regimento escolar, aos planos de trabalho anual, aos colegiados, aos auxiliares da escola e às famílias dos estudantes;”. (Brasil, 2019, p. 06-07).

Na BNC-Formação, fica mais específico como deverão os cursos de licenciatura contribuir com a formação dos diretores/gestores escolares. Diferente das Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos aprovadas e em vigor desde a década de 2000, que, conforme apontado anteriormente, não pressupõe direção/gestão em outras licenciaturas que não Pedagogia e Educação Física, a BNC-Formação coloca como imperioso a todos os cursos cumprir estes quesitos.

Perceba-se, em todo este processo, a partir do que é posto por Ogawa e Filipak (2013), a sensível participação dos movimentos sociais no processo de engajamento para que seja definida e instituída a formação dos gestores. Está-se falando de trajetórias legislativas como aquelas que garantiram a aprovação de LDBEN que atendam às necessidades do povo. Inclusive, a LDBEN 4024/61 é fruto do Movimento dos Pioneiros da Educação por uma oferta de educação que tivesse seu caráter universal, mesmo que o termo ‘gestão democrática’ só vá eclodir com a LDBEN 9394/96.

Ainda na ideia de preenchimento de lacunas pertinentes à formação de gestores, foi implantado no ano de 2005 a Escola de Formação de Gestores, à nível nacional, pelo governo federal. O intuito foi ofertar educação continuada para aqueles que ingressam na gestão escolar da Educação Básica. Dispôs-se de Pós-Graduação *Lato Sensu*, Cursos de Especialização em Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica e os cursos de aperfeiçoamento também na área (Lorenzoni, 2018<sup>1</sup>).

Convém historicizar o início como sendo apenas um curso-piloto de curta duração, carga horária de apenas 100h enquanto meta do Plano Nacional de Educação. No ano seguinte, 2006, superou a nomenclatura de curso de extensão e passou a ser especialização, destinada de fato a gestores das escolas públicas. Em 2009, registra-se a evolução para a oferta da Especialização para coordenadores e profissionais com atividades similares. Por fim, em 2010, vieram os cursos de aperfeiçoamento (Brasil, 2018<sup>2</sup>).

O princípio desta formação está disponível na Resolução nº 24/2010 do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (Brasil, 2010) que no Art. 2º descreve:

Art. 2º Os programas de formação desenvolvidos pela SEB/MEC têm por finalidade:

[...]

III. proporcionar aos gestores da educação básica oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento técnico para o desenvolvimento de

---

1 Disponível em: [escola de gestores - Ministério da Educação \(mec.gov.br\)](https://educacao.mec.gov.br/escola-de-gestores). Acesso em 06 jun. 2022.

2 Disponível em: [escola de gestores - Ministério da Educação \(mec.gov.br\)](https://educacao.mec.gov.br/escola-de-gestores). Acesso em 06 jun. 2022.

modelos gerenciais que propiciem melhoria da gestão das unidades escolares, das secretarias e dos sistemas públicos de educação, considerando as dimensões da diversidade, com o fortalecimento do regime de colaboração entre os entes da Federação (Brasil, 2010, p. 01).

Este processo de formação teve financiamento público com vistas a garantir que atingisse a todos os gestores. Hoje, ainda no ano de 2022, há a oferta do curso. Este, grosso modo, faz-se necessário, se for levado em consideração que nas redes de educação de municípios há, em geral, o rodízio de gestores sempre que há um novo pleito eleitoral. Ou seja, os movimentos políticos acabam por induzir a troca constante de profissionais gestores.

Reitere-se que a iniciativa do Estado em ofertar curso de formação de gestores, tanto inicial quanto continuada, não pode pressupor que há um curso de graduação em Gestão Escolar. Há menção da formação em cursos de Pedagogia, apenas. É buscando a aplicabilidade da gestão democrática, seus princípios e diretrizes que se busca aprimorar as competências e habilidades de gestores.

#### **1.4 A contribuição da gestão escolar no processo ensino-aprendizagem**

Inicialmente cabe esclarecer que gestão é “[...] atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (Libâneo 2018, p. 318).

Compreendo que nessa definição o autor se refere às decisões e ações realizadas de forma coletiva pela direção da escola na busca da eficiência no desenvolvimento do trabalho. A gestão escolar não se diferencia da organização de uma comunidade, de uma sociedade, que, por sua vez, visa a condução de um processo envolvendo saberes e fazeres que direcionam a objetivos comuns: desenvolver a aprendizagem e preparar os educandos para o exercício da cidadania.

Por este motivo, é muito importante que o gestor reconheça que a troca de experiências e de saberes é essencial para o processo educativo e para sua realização. De que modo de pensar e agir o dirigente determina o sucesso da gestão escolar (Cardoso et al., 2017).

Percebe-se, assim, a essencialidade de ter um processo educativo eficiente em que é possível a absorção de conhecimentos a partir de todos os cenários possíveis. Rememora-se que o docente também deve se manter atualizado e aberto aos conhecimentos que possa vir a receber dos discentes. De nada adianta um professor retrógrado em um ambiente em que as informações estão à palma da mão de qualquer aluno.

Não se pode mais reduzir a figura do professor a um repassador de informações. A nova postura a ser adotada por este deve ser a de orientador, buscando mostrar quais os melhores caminhos

e formas de aprendizado. Assim, o aluno manter-se-á na direção correta, melhorando seu intelecto exponencialmente.

Constitui-se como principal papel do gestor escolar o envolvimento nas ações gerais da escola que abrangem desde a formação dos professores a sensibilização e envolvimento da comunidade escolar nas atividades pedagógicas, as quais visam o desenvolvimento de um processo de ensino aprendizagem com qualidade. Não é uma tarefa fácil, no entanto sua capacidade de liderança e organização contribuirá de forma expressiva para alcançar êxito em seus desafios. Não se trata de uma responsabilidade individual, mas uma ação coletiva envolvendo a comunidade escolar.

É importante destacar, sobre a formação dos professores:

O caminho da qualificação da educação também passa pelo fortalecimento do magistério não apenas com melhor remuneração, mas também, e principalmente, pelo aumento da responsabilidade dos professores perante as comunidades atendidas. Envolve, portanto, a formação inicial e continuada dos educadores e a seleção e retenção dos profissionais que demonstram capacidade para garantir o aprendizado de qualidade a todos (Lück, 2009, p. 7).

É na perspectiva de garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem que a formação do professor é essencial, considerando que não existe uma boa prática sem uma boa formação do professor como principal responsável para atender às necessidades dos discentes no desenvolvimento de habilidades e competências condizentes com as necessidades atuais de todos.

Dessa forma é essencial conhecer e compreender a proposta curricular e os projetos da escola, tomando como base o resultado das avaliações institucionais, as quais visam a união de todos os segmentos a partir da visão de cada um para, assim, tomar decisões coletivas visando a melhoria dos processos que implicam na qualidade do ensino aprendizagem.

A oferta de educação de qualidade é obrigação do estado, o qual delega à escola parte dessa responsabilidade, passando assim pelas mãos dos educadores e, principalmente dos gestores, a obrigação de fazer com que a escola de qualidade aconteça.

### **1.5 A Avaliação Educacional no Brasil: Teoria *versus* Prática**

A avaliação pensada enquanto processo crítico-reflexivo da prática docente, capaz de dirimir compreensões, interlocuções e intervenções ao longo de todo o processo ensino-aprendizagem, é extremamente hodierna. Para Luckesi (2013) a avaliação educacional deve ser um ato acolhedor e inclusivo, pois o verdadeiro papel da avaliação é a inclusão, não a exclusão.

Os exames escolares, da forma como foram sistematizados nos séculos XVI e XVII, têm aproximadamente quinhentos anos de

vigência. Eles são conhecidos e utilizados a milênios (eram utilizados na China 3.000 anos antes da era cristã para selecionar soldados para o exército), mas, da forma como eles são praticados ainda hoje na escola, têm suas configurações situadas no período acima indicado (Luckesi, 2013, p. 28).

O ato de avaliar, diferente do examinar, contextualiza-se na História da Educação Norteamericana a partir da primeira metade do Século XX, especificamente na década de 1930, quando esta é sistematizada por Ralph Tyler, propondo, desde então, que a aprendizagem dos estudantes deveria ser objeto de atenção. A experiência daquele educador com a realidade elevadíssima de reprovações faz surgirem novas propostas de processo ensino-aprendizagem, como por exemplo os objetivos e certa sequência que iniciaria com a definição do que iria ensinar, compreender a possibilidade de consecução, ou não, a partir de um diagnóstico prévio (Luckesi, 2013). Perceba-se a constituição do protótipo de avaliação utilizado hoje.

Quando Luckesi faz o movimento de contextualização da avaliação, preocupa-se em trazer definições que possam clarear as compreensões. Segundo o autor, avaliar é um processo de fluxo contínuo, não finalizado em si. Por sua característica processual, deve ser entendida como etapas que se complementam e permitem o avançar ou retroceder seguindo a necessidade identificada pelo profissional quanto à aprendizagem de seus estudantes. Diferentemente, os exames escolares têm como intuito meramente classificar, considerando única e exclusivamente o fim. Luckesi (2013) explica que o processo de avaliação nas escolas tornou-se comum após os anos 90 e que, anteriormente, existia uma cultura de que o aluno era o responsável pelo processo educacional, carregando em si um peso ainda maior em casos de fracassos, contrapondo-se ao entendimento de que hoje há uma gama de práticas avaliativas, como a avaliação institucional e em ampla escala.

Lemos e Sá (2013) não caminham em sentido oposto ao pensamento de Luckesi ao relacionarem a avaliação com a capacidade, competência e habilidade humana de observar o seu entorno e a partir do que foi absorvido definir suas ações e atitudes. Isto significa dizer que avaliar é ato *ad continuum* na vida cotidiana enquanto:

[...] a avaliação, dentro dessa perspectiva escolar, se insere no processo de aprendizagem e deve apontar o estágio de desenvolvimento em que o aluno se encontra, detectando suas dificuldades e possibilidades de avanços. A avaliação tem como objetivo localizar as dificuldades dos alunos para o replanejamento de práticas que visem sanar as deficiências diagnosticadas na aprendizagem. Nessa proposta de avaliação, o professor deixa de ser um mero verificador de conteúdos e passa a ser um mediador no processo de aprendizagem, sensível às especificidades dos alunos e ao tempo de aprender de cada um (Lemos & Sá, 2013, p. 54).

Hoje, considera-se que há intenso processo de produção do conhecimento científico a partir de importantíssimos autores que têm se dedicado a discutir a avaliação e, como diz Luckesi (2013), aprender a avaliar. São educadores que buscam ressignificar o ato de avaliar. Assim, surgem diferentes definições sobre a avaliação. Em se tratando do contexto escolar, Villas Boas (2006) ratifica a existência de dois modelos muito claros de avaliação: o primeiro faz menção ao que já é conhecido, como provas, trabalhos, atribuições de números que quantificam o saber, desconsideram o processo; no segundo, o autor faz questão de enfatizar que é aquela realizada nas duas primeiras etapas da Educação Básica, a Educação Infantil e os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, onde prevalece a avaliação qualitativa, compreende todo o processo e tem plena consciência de que quantificar não pode comprovar o quanto o estudante aprendeu (Villa Boas, 2006). Claro que com o advento das avaliações externas que hoje estão presentes no Brasil, a realidade de prevalecer o qualitativo em detrimento do quantitativo pode estar em um completo terreno de ameaças.

Os dois tipos mencionados por Villa Boas são nominados pelo autor como avaliação formal, quando aquela cumpre os trâmites oficiais e buscar ser quantitativa, presume-se que o erro do aluno é pontual e não sofre interferências internas e externas; e a outra como avaliação informal, que não ocupa momento específico e não se rende, ou não se rendia, aos números.

Porém, a avaliação vai muito além do que uma nota de desempenho dada a um alunono final. A avaliação deve começar já no início, através do planejamento dos objetivos de ensino para que esta não seja desvinculada da sua finalidade inicial durante o processo avaliativo. Por isso, é válido lembrar-se da ideia de Bloom et al. (1983) sobre os três tipos de avaliação propostas pelos autores: diagnóstica, formativa e somativa.

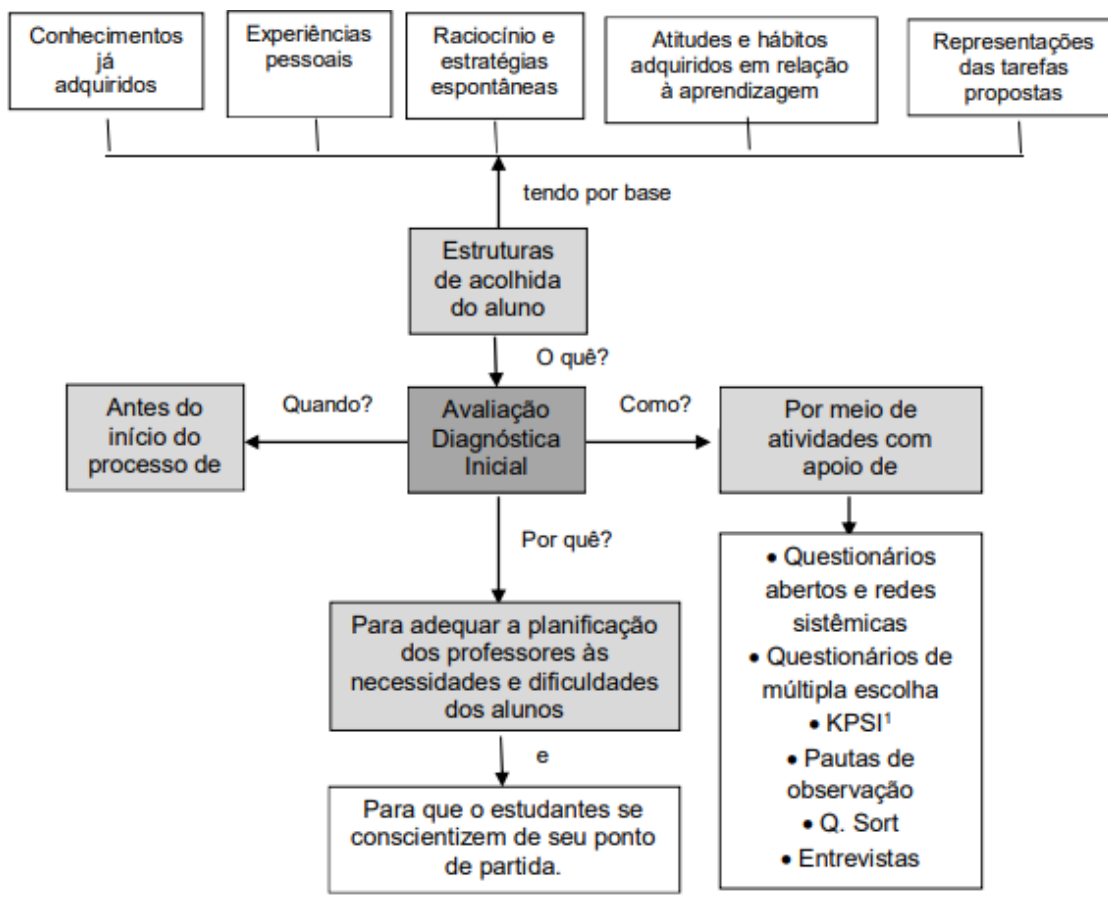
#### 1.5.1 Avaliação Diagnóstica

Esta deveria ser a primeira forma de avaliação a ser desenvolvida dentro do espaço escolar. A própria LDBEN já principia a necessidade de que seja a primeira, cujo intuito é assimilar os conhecimentos que já existem por parte dos estudantes, caso esteja sendo aplicada no espaço escolar. A proposta é que ela aconteça no início de um ano ou período letivo ou quando do novo conteúdo lecionado. Para Lorencini (2013, p. 76):

Sua função é identificar a presença, ou a ausência, de conhecimentos, inclusive buscar detectar pré-requisitos para novas experiências de aprendizagem que ocorrerão ao longo do ano letivo, para que se possa então planejar e/ou replanejar a ação docente, em função dos resultados apresentados pelos educandos.

É assim que se terá compreensão do que já existe de conhecimento prévio pelos estudantes para identificar o ponto de partida e qual o propósito; a chegada. Para Hoffmann (2008), a avaliação

diagnóstica deve ser percebida como momento extremamente sensível para identificar a localização real do estudante. É importante perceber a utilização do termo ‘localização’ fora do sentido geográfico para fazer menção ao ‘estar’ no processo ensino-aprendizagem. Observe-se como a Avaliação Diagnóstica pode ser compreendida na figura 01 a seguir:



**Figura 1-** Síntese do Processo de Avaliação Diagnóstica  
**Fonte:** Ballester (2003).

Entende-se que ela é norteadora da prática docente e tem como primeiro objetivo facilitar o processo de ensino-aprendizagem ao se considerar que o docente pode alterar métodos e metodologias que ampliem sua prática. Ela estimula, assim, a práxis, momento em que o professor não apenas avalia, mas se autoavalia. Para Miquelante et al. (2017, p. 269), a Avaliação Diagnóstica consegue antever a disponibilidade, pelos estudantes, e é “[...] condição *sine qua non* do prognóstico, visto que só ele permite a intervenção futura baseada em dados da realidade”. É a precursora da Avaliação Formativa.



### 1.5.2 Avaliação Formativa

Sendo a avaliação processual, a Formativa que está na sequência da Diagnóstica. Se aquela primeira pretende compreender de onde vai sair, esta compreende como o processo ensino-aprendizagem está se desenvolvendo de maneira geral. Assim, pode ser compreendida como resultado de interações entre professor(es) e estudante(s), bem como pelos produtos que estão sendo desenvolvidos a partir das interações. Seu interesse está concentrado no processo de forma que os ‘erros’ podem ser avaliados, reavaliados e discutidos para contribuir no avanço do processo (Lorencini, 2013).

Na Avaliação Formativa é possível ainda que o próprio estudante se autoavalie e perceba seu próprio trajeto. Aqui, o papel do professor é importantíssimo, pois este poderá dispor de estímulos à mudança pelos estudantes e não apenas apontar o erro como fim do trajeto. Se o intuito não é medir, mas formar, não será a nota final o maior interesse do docente.

Para Luckesi (2001), é mais um subsídio para que o professor estimule o desenvolvimento pessoal do estudante, colaborando com a construção e constituição de sua identidade cidadã. Miquelante et al. (2017) reiteram a importância de que os resultados sejam abordados com os estudantes, pelo professor, como parte da essência dessa modalidade de avaliação.

### 1.5.3 Avaliação Somativa

Este é, provavelmente, o tipo de avaliação que mais se sobressai na prática docente. Seu objetivo se concentra na classificação quantitativa do processo ensino-aprendizagem. É a partir dela que se vai saber a classificação final do estudante, seja em uma unidade de ensino, seja em um final de semestre, seja em um final de ano letivo (Haydt, 2000; 2008).

A concepção de Avaliação Somativa está calcada na compreensão de Scriven que a considera apta a julgar o desenvolvimento do estudante, assim como a realidade de currículos prontamente acabados, inclusive compreendendo esta como continuidade da Avaliação Formativa. Para aquele autor, não é impossível que as avaliações caminhem conjuntamente (Miquelante et al., 2017).

As avaliações acima mencionadas fazem parte do dia a dia da Educação no Brasil. Podem dar subsídios às avaliações internas, aquelas desenvolvidas pelos professores no cotidiano da escola, ou para as avaliações externas. É mais comum ver os acordos entre professores e estudantes para a realização do primeiro tipo de avaliação, geralmente ao fim de bimestres ou semestres letivos. Sua principal função é aferir o desenvolvimento estudantil dentro do processo de ensino-aprendizagem e, assim, classificá-lo como aprovado, em recuperação ou reprovado.

Há, hoje, discursos e persistência na perspectiva de que a avaliação somativa não pode ser tomada como decisória para a definição de aprendizagem do estudante e que devem ser considerados

outros aspectos dentre eles mencionam-se os aspectos subjetivos. Propõe-se alcançar o sentido máximo da educação como forma de revolucionar a existência e o ser social.

Entende-se, inicialmente, que aqueles que não têm acesso à educação não são socializados, mas que estes, infelizmente, acabam por serem manipulados pelas forças e poder. A educação é um direito social, previsto na Constituição Federal de 1988 e reforçado em todos os textos das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), ao afirmar que é obrigação do Estado garanti-la (Brasil, 2022). A educação em sua essência é processo formador de cidadania e de humanidade. Garante ao sujeito a inserção no mundo cultural, maiores possibilidades de acesso ao mercado de trabalho.

Contudo, para além de processos que facilitam a avaliação no espaço escolar, tem-se a forma como esta vem sendo adotada para outros fins. Pese-se retomar a forma como o mercado financeiro e internacional tem interferido no processo educacional. É necessário mencionar as avaliações externas e seu papel dentro do sistema de ensino brasileiro nesta perspectiva de interferência das agências internacionais.

No Brasil, a necessidade de criar estratégias de avaliação mais sistematizadas surgiu na década de 1960, quando um número cada vez maior de estudantes começou a buscar o ensino superior. O desenvolvimento e aplicação dos vestibulares através de questões objetivas surgiram como uma enorme barreira para aqueles que não tiveram condições de frequentar e concluir o ensino básico. Com o aumento da procura, não ingressavam mais na universidade aqueles que obtivessem uma nota mínima em uma avaliação com questões diversas, passando a ultrapassar o número de candidatos por vaga.

Mais candidatos demandavam um maior número de provas para análise, o que dificultavam as correções, e é por isso que as questões objetivas passaram a ser muito utilizadas pelos educadores, inclusive em livros didáticos (Gatti, 2002).

No mesmo período, a Fundação Getúlio Vargas chegou a montar testes para o 3º ano do Ensino Médio em várias áreas para diagnosticar o nível de aprendizado dos alunos. Para as primeiras séries do Ensino Fundamental, os primeiros testes de desempenho dos alunos começaram a partir de 1974, organizados pelo Programa de Estudos Conjuntos de Integração Econômica Latino-americana nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática (Gatti, 2009).

Através do financiamento do Ministério da Educação (MEC) e do Banco Mundial, na década de 1980 foi desenvolvido o Programa de Educação Básica para o Nordeste Brasileiro (Edu rural) que pretendia expandir o acesso ao Ensino Fundamental inicial, diminuir a repetência, a evasão e melhorar o rendimento escolar. Por meio de três estudos entre 1981 e 1985 realizados pela Fundação Carlos Chagas, cerca de seis mil alunos das 2ª e 4ª séries das escolas primárias em 60 municípios de três Estados fizeram testes de Português e Matemática, sem nenhum interesse em

classificar ou comparar as escolas (Gatti, 2002, 2009). Semelhantemente, alguns outros estudos foram realizados nos anos seguintes em vários Estados.

Mas somente após o fim do regime militar, com a maior autonomia dada aos estados e municípios e com o acúmulo de experiência ao longo dos anos no desenvolvimento de testes cognitivos foi possível começar a criar um sistema de avaliação que acompanhasse a evolução das políticas educacionais.

Assim, as avaliações externas têm início, oficialmente, no território brasileiro, por volta da década de 1980 com a existência do Sistema Nacional de Avaliação da Escola Pública (SAEP), aplicados nos estados sulistas do Paraná e Rio Grande do Sul. Em 1990, há uma primeira menção à avaliação em larga escala através da Lei 9131/1995, a ser aplicada no Ensino Superior para aferir a qualidade dos cursos ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) (Pinto et al., 2015).

Foi na Lei 9394/1996 que ficou instituída a avaliação nacional em larga escala para:

VI – assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 2022, p. 04).

Contudo, na redação, o tema avaliação surgiu em cinco artigos no projeto original, mas a ênfase não era nos testes avaliativos externos, e sim, em processos internos que envolviam a participação da comunidade escolar. Para a educação infantil era proibido a avaliação do desempenho da criança por meio de provas e exames, mas pelo seu acompanhamento e registro de seu desenvolvimento. A ideia era obter um cenário sobre o desempenho dos estudantes para desenvolvimento de políticas públicas direcionadas, tendo um caráter de supervisão em relação à qualidade do ensino.

Surgem assim, diferentes avaliações em larga escala a mencionar o próprio Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Exame Nacional de Certificação de Jovens e Adultos (Encceja); Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Autores como Werle (2011), Silveira & Esquinsani (2013) vêm apontando em seus textos o caráter eminentemente controlador do Estado a partir das avaliações externas.

Mencione-se, especificamente o SAEB, um sistema que utilizava uma série de instrumentos e 23 indicadores que juntos tomariam parte do processo educacional em suas diversas dimensões. Com este estilo foi aplicada, em 1990, a primeira avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) enquanto avaliação externa em larga escala (Horta Neto, 2018). No próprio sítio do SAEB fica clara a definição desta avaliação em larga escala como sendo.

[...] um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de

fatores que podem interferir no desempenho do estudante.

Por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos na rede pública e em uma amostra da rede privada, o Saeb reflete os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados, explicando esses resultados a partir de uma série de informações contextuais.

O Saeb permite que as escolas e as redes municipais e estaduais de ensino avaliem a qualidade da educação oferecida aos estudantes. O resultado da avaliação é um indicativo da qualidade do ensino brasileiro e oferece subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base em evidências (Brasil, 2022, on-line).<sup>3</sup>

Observa-se, no registro feito naquele sítio, que as avaliações em larga escala são importantes mecanismos para alavancar políticas públicas que garantam acesso ao ensino de qualidade. Bauer, Alavarse e Oliveira (2015, p. 1370) apontam argumentos importantes para que estas avaliações aconteçam tais como:

[...] necessidade de mudança nas concepções de gestão na educação *pari passu* à mudança nas organizações em geral. [...]. [...] possibilitar uma redução do pessoal total envolvido com o controle dos processos educativos, [...]. possibilita um discurso progressista, agora reconceituado, [...] de possibilitar a autonomia da escola, a descentralização da gestão, a participação etc. [...]. [...] propiciam melhor gerenciamento dos recursos disponíveis. [...].

1. Responsabilizam professores e escolas pelos resultados obtidos, sendo essa responsabilização considerada um dos maiores benefícios das políticas avaliativas. [...]. 2. Instauram uma cultura de avaliação dos serviços públicos e de transparência sobre seus processos e resultados; [...]. 3. [...], permite-se que os pais acompanhem como os alunos de uma determinada escola estão se desenvolvendo, possibilitando que façam escolhas sobre os estabelecimentos de ensino de preferência para que os filhos estudem, ao mesmo tempo em que este processo pressionaria as escolas a melhorar; 4. Produzem diversas comparações entre alunos de uma mesma escola e entre alunos de diferentes escolas da região ou, até mesmo, do país, que não seriam possíveis se elas não existissem. 5. São, por natureza, mais neutras e objetivas e, normalmente, corrigidas com a utilização de programas computacionais, possibilitando manter o anonimato dos estudantes e minimizando a subjetividade inerente às correções realizadas pelos professores em sala de aula. 6. Garantem a constituição de bases de dados objetivos e de um sistema de informações que possibilitam acompanhar a evolução da educação e favorecem a tomada de decisões no âmbito educacional das políticas públicas com maior consistência. 7. Podem responsabilizar os próprios estudantes por sua aprendizagem, desafiando-os constantemente a melhorar seus resultados e possibilitando que se criem incentivos para melhorar as aprendizagens. 8. Impulsionam mudanças em currículos inadequados. 9. Subsidiaram programas de melhoria referentes à idade de ingresso no ensino superior, com vistas

---

<sup>3</sup>Disponível em [Saeb — Inep \(www.gov.br\)](http://Saeb—Inep(www.gov.br)).

a obter-se maior equidade nos resultados.

A partir de 1995, foram criadas as Matrizes de Referência e o SAEB foi redesenhado, passando a ter a avaliação apenas para contextualizar o desempenho dos estudantes nos testes por meio do Índice de Desempenho da Educação Básica (IDEB). Este índice passou a servir como uma forma de ranquear as melhores escolas e promover um cenário de concorrência e pressão dos pais para a melhoria do índice das escolas em que seus filhos estudavam (Horta Neto, 2018).

Agora o foco deixa de ser pedagógico de melhoria do processo educacional e passa a ser a busca em alcançar um número mais alto no ranking das “melhores escolas”. E este é o cenário em que vivemos atualmente, focando a avaliação do aluno nos resultados de avaliações objetivas aplicadas periodicamente em todas as áreas da educação básica que servem para vislumbrar a colocação das escolas em um ranking, onde as que apresentammaior IDEB devem servir de exemplo para aquelas com menor (Gatti, 2002).

No esteio das avaliações externas, foram implantados outros sistemas em nível de unidades da federação, como o adotado no Estado do Ceará, o Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará (SPAECE). Sua existência remonta à década de 1990, com aplicação exclusiva na capital, Fortaleza, com extensão a partir do ano de 2007 para todos os 184 municípios do estado. Para ampliar a sua extensão e estimular a participação com resultados melhores, foi criado por força da Lei 14371/2009 o Prêmio Escola Nota 10 (Ceará, 2009; Pinto et al, 2015; Silveira et al., 2017).

A avaliação externa e seus impactos no sistema educacional, na prática pedagógica e até mesmo na saúde de docentes e estudantes, abarcam estudiosos no assunto que se põem contrários ao verdadeiro papel das avaliações externas. Encontram-se severas críticas à forma como estas exercem e/ou mantém o poder do Estado sobre os atores do processo educacional e ensino-aprendizagem.

Além do perfil e papel do professor, a instalação da cultura da performatividade de caráter competitivo instaura novos elementos na organização escolar levando o profissional a assumir a responsabilidade e ao mesmo tempo se comprometer com os resultados alcançados mediante avaliações dos processos de aprendizagens. Essa abordagem indica uma nova visão de gestão introduzida na organização escolar responsável por mudanças na identidade do professor (Gomes & Melo, 2018, p. 1205).

Força-se um novo modelo de gestão que exige um novo processo de formação de gestores. Força-se a responsabilização dos professores sobre os resultados da avaliação externa, dos gestores quanto à prestação de contas, sobremaneira quando se trata de bonificações, como o mencionado Escola Nota 10, no Ceará. São pressões unilaterais, que atendem às agendas externas, de caráter internacional, mantendo, conforme Villani e Oliveira (2018, p. 1344), resgatando Foucault para

mostrar como aquele “[...] chega ao conceito de governamentalidade para descrever o processo de controle político e social posto em prática pelos governos”.

Para além do interesse no desenvolvimento do material humano, nos aspectos da cidadania e do acesso à educação como bem universal para a cidadania, Villani e Oliveira (2018, p. 1347) trazem outra versão que relacionam as avaliações em larga escala com o processo logístico do capital humano e “[...] o princípio da *school effectiveness* (eficácia da escola).

Reitera-se assim o caráter eminentemente capitalista que a Educação no Brasil tem adotado desde a implantação das avaliações externas, alegando que seus resultados são essenciais para que sejam implantadas melhorias na educação, permitindo que seja ofertada em qualidade. Assim, as avaliações externas acabam por provocar um novo processo formativo ao mesmo instante que exigem estas obrigações que transcendem o processo educacional por si só.

Considerar o processo avaliativo em todas as suas esferas, sejam educacionais, psicológicas, sociais ou culturais, contribui para uma abordagem mais ampla do nível de desenvolvimento alcançado pelo estudante. Levar em conta a avaliação *lato sensu*, abordando todas as suas etapas e tipos, não somente os índices educacionais devem ser estimulados como uma maneira adequada de conseguir identificar o real crescimento educacional de um aluno. E é o gestor escolar que desenvolve um papel essencial para conseguir se utilizar dos índices matemáticos obtidos em exames externos como uma das etapas avaliativas de aprendizagem do aluno e não apenas a única.

## **1.6 O Gestor Escolar e os resultados da avaliação**

A avaliação é um instrumento fundamental em qualquer organização e mais ainda na Organização que é a escola (Azevedo, 2002). Nessa perspectiva, a avaliação faz parte de qualquer ação realizada pelo ser humano, em qualquer que seja a organização, mostrando um diagnóstico das ações, sejam positivas ou negativas para uma intervenção. Porém, podemos dizer que a escola é por excelência esse espaço onde a avaliação ocorre constantemente e intencionalmente, com objetivos e metas definidas, visando sempre a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

O processo de avaliação, nunca deve ser visto como um processo ameaçador para o aluno ou para a instituição, mas como um processo natural, vital e necessário para o crescimento individual e coletivo da escola na busca da excelência e do sucesso.

Para Lück (2009), a escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados - o aprendizado dos alunos. Porém, nem sempre eles são positivos. Para evitar desperdício de esforços e fazer com que os objetivos sejam atingidos ano após ano, a contribuição da gestão escolar na qualidade do ensino-aprendizagem sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco [...].

A qualidade na educação pode ser entendida e quantificada de diferentes formas, a depender da área e do objetivo que se deseja avaliar, assim como para instituições de ensino público ou privado, para indústrias, para órgãos governamentais, dentre outros (Raszl et al.,2012).

Porém, independente da área e dos índices que se desejam escolher e aplicar para se quantificar o desempenho educacional de um setor de ensino, sempre se faz necessário a análise do trabalho desenvolvido pela gestão da instituição a ser analisada (Silva, 2009).

Entretanto, como contraponto da ideia do emérito autor supracitado, tem-se que o aprendizado dos alunos não pode ser tão facilmente medido. Há diversas nuances a serem consideradas e já discutidas anteriormente, além de um simples índice de alfabetização ou de conclusão do ensino médio, por exemplo.

Contemporaneamente, sabe-se da necessidade de considerar a escola como apenas parte da fonte de aprendizado dos discentes, uma instituição destinada à convivência e orientação. É de suma importância que seja observado o ambiente externo no qual ele está inserido, sua família, amigos e quem ele tem como exemplo ou quem ele segue em suas redessociais.

Os níveis de aprendizado não podem ser reduzidos a métodos de avaliação simples como provas e exames, sejam estes objetivos ou discursivos. É exatamente neste contexto que a atuação da gestão escolar deve se inserir: organizar e criar as métricas de múltiplas vertentes do aprendizado e desenvolvimento dos alunos também faz parte do trabalho administrativo do gestor. [O presente trabalho não tem a pretensão pedante de definir quais devam ser estas medidas, mas apenas a de alertar os gestores de que os métodos atuais devem ser atualizados].

A Conferência Mundial de Educação Para Todos, que aconteceu em Jomtien, Tailândia, realizada em 1990, que até já pode ser considerada datada por educadores mais progressistas, deu à educação básica um novo enfoque. Em seu artigo 1º, preceitua que:

Cada pessoa - criança, jovem ou adulto - deve estar em condições de aproveitar as oportunidades educativas voltadas para satisfazer suas necessidades básicas de aprendizagem. Essas necessidades compreendem tanto os instrumentos essenciais para a aprendizagem (como a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo, a solução de problemas), quanto os conteúdos básicos da aprendizagem (como conhecimentos, habilidades, valores e atitudes), necessários para que os seres humanos possam sobreviver desenvolver plenamente suas potencialidades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentadas e continuar aprendendo. A amplitude das necessidades básica de aprendizagem e a maneira de satisfazê-las variam segundo cada país e cada cultura, e, inevitavelmente, mudam com o decorrer do tempo (UNICEF, 1990, p. 02).

Em face disso, se não houver igualdade nas condições e necessidades básicas de cada aluno, é necessário que haja uma medida de aprendizado individualizada, pois deve-se levar em consideração

o que falta e o que sobra para cada um: as diferenças. Só em plena igualdade de condições financeiras, sociais e intelectuais é que seria possível haver somente uma única medida de aprendizado.

Portanto, os gestores são os principais responsáveis pela organização dos sistemas de ensino-aprendizado, cabendo-lhes a elaboração de metas de acordo com cada aluno. Considerando o contexto de mudança constante, presente na sociedade, surge a importância da formação continuada dos professores na área de gestão da aprendizagem.



## **2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

### **2.1 Tipo e Método da Pesquisa**

O estudo incorpora a pesquisa de campo: observando, identificando e coletando informações nas dependências das instituições de ensino, onde a autora realizou a coleta dos dados com características mais complexas e não-quantificáveis através de entrevistas, utilizando-se de questionários com acesso a dados disponíveis em gráficos e resultados obtidos nas Avaliações Externas SPAECE e IDEB disponibilizadas pela escola ou pelo próprio ministério da educação, como informação aberta.

O estudo teve como base a análise dos relatos orais e escritos dos envolvidos (gestores e docentes), onde cada resposta serviu para subsidiar e justificar à luz da literatura o objeto de pesquisa.

As entrevistas são de grande importância, pois possibilitam o relato das experiências vivenciadas pelos entrevistados na escola, as histórias de vida, de formação e de atuação profissional dos professores e gestores. Para Boni e Quaresma (2005) a entrevista requer do pesquisador a análise das seguintes etapas antes de coletar os dados: delimitar o objetivo da pesquisa, selecionar o entrevistado através de critérios, assegurar a confidencialidade da informação e planejar o roteiro de perguntas ou questionário de acordo com a temática.

### **2.2 Lócus da Pesquisa**

Para a execução da pesquisa, considerar-se-á o marco temporal compreendido de janeiro de 2022 a julho de 2022. O universo da pesquisa foi a Rede Municipal da Educação de Sobral – CE. É composto por 72 escolas. Esta rede conta com 46 (quarenta e seis) unidades de ensino na sede do município e 26 (vinte e seis) distribuídas nos distritos e demais comunidades, conforme Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1-** Estrutura Organizacional da Rede Pública Municipal de Educação de Sobral – CE.

| MODALIDADE DE ENSINO                                                                                | ZONA   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
|                                                                                                     | URBANA | RURAL |
| Centro de Educação Infantil <sup>4</sup> (CEI)                                                      | 20     | --    |
| Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental I <sup>5</sup>                                     | 02     | 02    |
| Escola de Educação Infantil, Ensino Fundamental I e Educação de Jovens e Adultos (EJA) <sup>6</sup> | 01     | 11    |
| Escola de Educação Infantil, Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II <sup>7</sup>              | --     | 03    |
| Escola de Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e EJA                      | 01     | 02    |
| Escola de Ensino Fundamental I                                                                      | 04     | --    |
| Escola de Ensino Fundamental I e EJA                                                                | 05     | --    |
| Escola de Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II                                              | 02     | --    |
| Escola de Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e EJA                                         | 01     |       |
| Escola de Ensino Fundamental II                                                                     | 01     |       |
| Escola de Ensino Fundamental II e EJA                                                               | 04     |       |
| Escola de Tempo Integral                                                                            | 05     | 08    |
| <b>Total Geral</b>                                                                                  | 72     |       |

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir dos dados da Secretaria Municipal da Educação de Sobral (2022)<sup>8</sup>

A Secretaria da Educação de Sobral dispõe na estrutura educacional da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (ESFAPEGE), responsável direta pelas ações e atividades de formação de professores, coordenadores pedagógicos e gestores escolares que estão à frente do sistema educacional que é referência em nível nacional e internacional.

O *locus* da pesquisa é multicêntrico, composto pelas escolas:

I – Escola Antônio Mendes Carneiro

Situada na Avenida Dr. José Euclides Ferreira Gomes, era uma escola que atendia Educação Infantil e Ensino Fundamental I até o ano de 2021. No ano de 2022 foi renomeada com oferta exclusivamente de Ensino Fundamental I.

4 Maternal (06 meses); Infantil I (1 ano); Infantil II (2 anos); Infantil III (3 anos); Infantil IV (4 anos); Infantil V (5 Anos).

5 1º ano (6 anos); 2º ano (7 anos); 3º ano (8 anos); 4º anos (9 anos); 5º ano (10 anos).

6 Etapa I (1º ao 5º ano do Ensino Fundamental); Etapa II (6º ao 9º ano do Ensino Fundamental); Etapa III (Ensino Médio, não ofertado na rede municipal de Educação de Sobral).

7 6º Ano (11 anos); 7º ano (12 anos); 8º ano (13 anos); 9º ano (14 anos).

8 Disponível em: <http://educacao.sobral.ce.gov.br/calendario-de-formacao-de-professores/relacao-das-escolas>- municipais.

## II – Escola José da Mata e Silva

Esta escola situa-se na Avenida Dr. Arimateia Monte e Silva, Bairro Campos dos Velhos. Em 2021 contava com 08 turmas de Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano), sendo 04 turmas no turno matutino e 04 no vespertino, com 104 e 101 estudantes, respectivamente, perfazendo um total de 205 matrículas. O corpo docente, por sua vez, dispunha de 04 professores de 5º ano com ampliação de carga horária, ou seja, estavam lecionando em dois turnos.

## III – Escola José Ermírio de Moraes

Recebe o mesmo nome de onde está situada, a Avenida José Ermírio de Moraes 1622, fica localizada no Bairro Padre Ibiapina. No ano de 2021 dispunha de 87 estudantes de 5º ano matriculados em 04 (quatro) turmas, sendo 02 (duas) no turno matutino com 47 (quarenta e sete) e 02 (duas) no vespertino com 40 (quarenta) matrículas.

## IV – Escola Maria das Graças Teixeira Pontes

É uma das escolas mais novas do município. Está situada na Rua Eng. José Figueiredo, 530 - Cohab II, Sobral – CE. No ano de 2021, dispunha de 52 estudantes de 5º ano matriculados em 02 (duas) turmas, sendo 01 (uma) no turno matutino com 28 (vinte e oito) e 01 (uma) no vespertino com 24 (vinte e seis) matrículas.

### **2.3 Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa**

Que práticas do/a gestor/a escolar contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental em escolas da rede pública de Educação de Sobral-CE.

#### 2.3.1 Objetivo geral:

Investigar as práticas do/a gestor/a escolar que contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental em escolas da rede pública de Educação de Sobral-CE.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil dos atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (gestores e professores) da rede pública do município de Sobral – CE;
- Compreender a visão dos docentes acerca da gestão escolar no acompanhamento das ações desenvolvidas em vista dos resultados das avaliações externas;
- Identificar através de inquérito, as práticas cotidianas do gestor escolar que contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem.

## 2.4 Contexto da Pesquisa

O espaço geográfico é o município de Sobral, um dos 184 municípios da unidade federativa do Ceará. Está localizado na Região Norte do Estado, ostentando a carinhosa alcunha de “Princesa do Norte”, a 250 km de distância da capital Fortaleza. Com população estimada em 212.437 habitantes, Sobral se destaca em diversos aspectos: é conhecida como cidade universitária, por concentrar Instituições de Ensino Superior (IES) públicas como a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Instituto Federal de Educação do Ceará (IFCE), quatro privadas como Centro Universitário INTA (UNINTA), Faculdade Luciano Feijão (FLF), Faculdade 5 de julho (F5), além de inúmeros polos de Educação a Distância.

Na economia, destaca-se por ser a quinta maior potência do estado. No clima, destaca-se por ser uma cidade de sol o ano inteiro, com temperaturas que chegam à casa dos 40°C (104°F) e sensação térmica de até 48°C (118,4°F), mesmo estando ao sopé da Serra da Meruoca. É uma cidade com fluxo de desenvolvimento na região, concentrando boas oportunidades de emprego e renda (Instituto Brasileiro de Geografia, 2022).

Sobral também é reconhecido por ter conquistado no ano de 2021 o primeiro lugar no Índice de Oportunidades da Educação Brasileira (IOEB) onde o Ceará possuía 18 (dezoito), de um total de 20 (vinte) municípios da lista, recebendo uma forte repercussão positiva na imprensa de como a educação é tratada no Estado (Sobral, 2021).

## 2.5 Instrumento da Pesquisa

Para a coleta de dados, adotou-se como protocolo de pesquisa a entrevista semiestruturada. Foram elaborados dois roteiros de perguntas abertas e aplicadas junto aos gestores e professores, inicialmente para levantamento sociodemográfico como nome (que deverá, obrigatoriamente, ser fictício, respeitando a legislação brasileira que trata da pesquisa com seres humanos), idade, formação inicial e continuada, tempo de trabalho na gestão e/ou docência. Em seguida, o roteiro traz questões

que buscam saber quais as ações de gestão realizadas na busca pelo processo de ensino-aprendizagem de qualidade em suas escolas.

## 2.6 Sujeitos da Pesquisa

Embora se configurem como atores no processo de ensino-aprendizagem, os sujeitos que fizeram parte da pesquisa são representados por dois grupos diferentes. O primeiro deles são os gestores e o segundo, os professores das turmas consideradas, no discurso educacional cearense, como 'turmas foco' – aquelas em que se concentram as avaliações internas, à nível municipal, e as externas, sob a responsabilidade do Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Estado do Ceará (SPAECE) e Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), à nível federal.

Para a seleção dos participantes do primeiro grupo, foram considerados como critérios de inclusão ser gestor escolar devidamente aprovado em processo seletivo realizado pela Prefeitura Municipal de Sobral, estar na gestão de unidade escolar da rede municipal que oferte, exclusivamente, Ensino Fundamental Anos Iniciais (1º, 2º, 3º, 4º e/ou 5º ano), há, no mínimo, dois anos, ofertar no ano em curso desta pesquisa envolvendo turmas de quinto ano nos turnos manhã e tarde ou em um deles, ser gestor de escola que oferece, exclusivamente, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano). Foram inclusos quatro gestores, nas quais todos preencheram os critérios pré-estabelecidos.

Em relação aos docentes, apontam-se como critérios de inclusão ser docente efetivo do quadro de professores do Magistério da Rede Municipal de Educação de Sobral: estar, exclusivamente, com lotação em turma(s) de 5º ano no turno da manhã ou tarde, ou nos dois; lecionar Língua Portuguesa ou Matemática, considerados como Componentes Curriculares Focos; e estar em atuação em turmas de quinto há, pelo menos, dois anos consecutivos.

Como critério de exclusão para as categorias mencionadas, considerar-se-á: o desligamento da Rede Municipal de Educação de Sobral; ser remanejado da escola *lôcus* da pesquisa; entrar em licença médica por quaisquer motivos; trocar de domicílio; apresentar desorientação temporal durante a entrevista, mesmo que tenha aceitado participar da pesquisa anteriormente. Foram inclusos treze docentes, nas quais preencheram os critérios pré-estabelecidos.

## 2.7 Coleta de dados

Para coletar os dados houve uma entrevista onde não se obedeceu ao tempo máximo ou mínimo, nem foi necessário um número específico de participantes. Àquela(e) que desejou, foi permitida a manifestação do interesse em cessar sua participação a qualquer momento do decurso da pesquisa sem que lhe seja imputada qualquer pena, considerando um direito.

Para a captação dos dados foi considerado ainda o contexto do cenário de pandemia pela Covid-19, ou pós-pandemia, as distâncias geográficas, disponibilidades de agendas dentre outros. Dadas as incertezas da crise sanitária de saúde e os protocolos de saúde determinado pelos poderes executivos estadual e municipal, esta pesquisa considerou a possibilidade da coleta de dados de forma remota com a utilização de e-mails, videoconferência, aplicativos como Whatsapp, Instagram, Facebook, Messenger e/ou uso de plataformas digitais como o Google Meet e Zoom. Em razão da ausência física, foi solicitado ao participante manter sua câmera ativa durante toda a videoconferência para que seja lido o TCLE e à concordância do participante, onde foi orientado manifestar ‘em voz alta’ que aceitaria participar. Uma cópia foi encaminhada pela melhor via possível para que fosse feita a assinatura e devolutiva.

A coleta de dados ocorrida seguiu os protocolos de distanciamento social por meio do uso de álcool em gel 70%, distanciamento de 2m (dois metros) e em espaço aberto. Foi solicitado a permissão aos entrevistados para que a gravação pudesse ser capturada ~~em~~ com o dispositivo móvel celular do próprio pesquisador, garantindo a fidelidade da transcrição do áudio.

## 2.8 Etapas da pesquisa

**Primeira etapa:** Inicialmente houve uma consulta à Secretaria da Educação do Município de Sobral onde, na ocasião, foi apresentado o projeto de pesquisa que requeria a anuência para a realização da pesquisa nas escolas mencionadas. Uma vez autorizada, a próxima etapa envolveu os contatos com as escolas para apresentação aos gestores e docentes da pesquisa e convite para participar. Aqueles que aderiram à pesquisa de livre e espontâneo desejo definiram as datas em suas agendas para a execução da entrevista mediante assinatura, de punho próprio, TCLE.

**Segunda etapa:** As entrevistas foram transcritas na íntegra sendo vedada qualquer alteração ou variante na fala dos participantes, considerando assim todos os aspectos linguísticos regionais. Optou-se por esta forma de transcrição também como forma de respeito à identidade cultural de cada um. Houve a omissão/substituição, por zelo estético, de palavras de baixo calão.

**Terceira etapa:** Os dados foram tratados, ainda, com a utilização dos preceitos do método de Análise Temática - Categorical, uma das modalidades da Análise de Conteúdo. Neste método consideram-se três etapas: Pré-Análise (fase de seleção dos materiais a serem analisados, formulação da hipótese, elaboração da análise final); Exploração do Material (aplicação dos itens anteriores), Tratamento dos Dados (significação dos resultados) (Bardin, 2016; Miranda Pinto & Silva, 2019). Minayo (2010) por sua vez reformula as etapas apontadas por Bardin (2016) indicando que a 1ª etapa será a leitura flutuante, a 2ª etapa será a distribuição segundo os núcleos de sentido e a 3ª e última fase é a produção do texto síntese.

## **2.9 Aspectos éticos**

Pela conjuntura de realização da pesquisa em território da República Federativa do Brasil, seguiu-se os protocolos determinados pelo Conselho Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CONEP) tais sejam a Resolução 510/2016 (Brasil, 2016) que determina que pesquisas devem priorizar e manter o anonimato dos participantes e suas autonomias. Assim, foi proposto aos participantes se autodenominarem, de forma fictícia, no ato da entrevista.

Para ocultar a identidade dos entrevistados, foram utilizados a abreviação de sua função na escola acrescido da numeração em algarismos indo-arábicos em ordem crescente, como por exemplo, G1, G2 ou P1, P2.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa simultâneos à discussão dos dados coletados. É importante destacar que a aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada a dois grupos diferentes: gestores e professores. Onde quatro são gestores e treze são docentes. Não houve desistência em nenhum dos grupos, totalizando dezessete entrevistados.

Inicialmente é traçado o perfil sociodemográfico sobre o grupo de gestores, seguido da apresentação de excertos da entrevista realizada, refletindo na literatura pertinente. Em seguida, apresentam-se os dados sobre os docentes, seguindo a mesma linha de abordagem de comentários a partir de suas contribuições com a pesquisa.

#### 3.1 Categoria: Gestores

##### 3.1.1 Perfil Sociodemográfico

Na presente categoria a entrevista foi realizada com gestores de escolas do Ensino Fundamental, anos Iniciais: 02 dos gestores têm entre 35 e 40 anos e 41 e 45 anos, respectivamente; 04 têm graduação e pós-graduação, conforme é apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 2-** Informação do Perfil Sócio demográfico dos gestores

| GESTOR | IDADE | FORMAÇÃO  |                                  | TEMPO DE ATUAÇÃO |            | LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA |        |
|--------|-------|-----------|----------------------------------|------------------|------------|-----------------------|--------|
|        |       | GRADUAÇÃO | PÓS-GRADUAÇÃO                    | EDUCAÇÃO         | ESCOLA     | CENTRO                | BAIRRO |
| G1     | 38    | Pedagogia | Especialização em Psicopedagogia | Mais de 10 anos  | 3 a 5 ANOS | -                     | X      |
| G2     | 40    | Pedagogia | Especialização em Psicopedagogia | Mais de 10 anos  | 3 a 5 ANOS | -                     | X      |
| G3     | 41    | Letras    | Especialização em Gestão Escolar | Mais de 10 anos  | 3 a 5 ANOS | -                     | X      |
| G4     | 42    | Pedagogia | Especialização em Gestão Escolar | Mais de 10 anos  | 3 a 5 ANOS | -                     | X      |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).



No questionamento acerca da idade das participantes há um aspecto a ser observado: a maioria está na faixa etária dos 40 anos. Rondava o mito de que os professores mais experientes em termos de faixa etária tinham maior propensão para serem gestores e esta ainda é uma característica atual. Em Sobral-CE, com a prática de seleção para composição do quadro de gestores escolares promovida pela Secretaria da Educação, esta realidade muda e ainda que nesta pesquisa tenham gestores com idade acima dos 40 anos, há outros gestores com faixa etária menor. Neste caso, a justificativa para a maior faixa etária pode se dar pelo fato de, na seleção, estas profissionais disporem de maior comprovação de gestão o que as coloca à frente das demais.

No segundo questionamento sobre a formação que predomina permanece sendo a Pedagogia, com 03 gestores e somente 01 com formação em outra graduação. É importante destacar que a abordagem da gestão é parte integrante da formação em Pedagogia, conforme já preveem as Diretrizes Curriculares Nacionais de Curso de Pedagogia ao inserir no Art. 3º como centralidade na formação do pedagogo “[...] III - a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino” (Brasil, 2006).

É previsto que o egresso de cursos de Pedagogia formado na Rede de Ensino Superior do Brasil tenha competências e habilidades suficientes para que possa assumir cargos de gestão. Esta característica foi por bastante tempo abordada apenas nos cursos de Pedagogia, especificamente no interstício 2006 a 2015 quando foi aprovada a Resolução Nº 2/2015 (Brasil, 2015) que prevê nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial e continuada, agora nos cursos de licenciatura, formação pedagógica e segunda licenciatura. Define-se assim que todos os cursos de licenciatura devem, a partir daquele documento, incluir a gestão em suas diretrizes.

Novamente na Resolução Nº 2/2019 (Brasil, 2019), a gestão está colocada como fundamento pedagógico na formação inicial de professores para a Educação Básica. Este documento, além de manter a necessidade de abordar gestão na formação docente, é quem institui a Base Nacional Comum Para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Ainda que não seja o foco deste texto, convém destacar que aquele documento foi objeto de críticas severas pela Associação Nacional Pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE) que destaca que o sucesso da educação básica também repousa sobre os ombros da Gestão Democrática.

Já na terceira questão sobre a Pós-graduação dos gestores, a G1, assim como a G2 possuem Especialização em Psicopedagogia, enquanto a G3 e G4 possuem Especialização em Gestão Escolar. Uma importante observação é que o quadro de gestores, em sua totalidade, obtém o título de Especialização, evidenciando que essas profissionais prezam pela formação continuada.

Destaca-se neste perfil que somente houve gestores do sexo feminino. Ao que parece, há um aspecto cultural quanto ao gênero que predomina na gestão que possa estar intimamente relacionado com a adesão de mulheres nos cursos de Pedagogia. O estudo de Vieira e Vidal (2014) assim como o

de Parente e Conceição (2011) ratificam a predominância da formação em Pedagogia assim como do sexo feminino como gestores escolares. Os dados do Censo da Educação Superior de 2020 (INEP, 2020) permitem entender a relação entre o curso de Pedagogia e a existência de um número maior de gestoras que de gestores. Das 8.680.354 matrículas realizadas naquele ano na Educação Superior, 5.021.998 são do sexo feminino sendo 1.211.027 em licenciaturas de maneira geral. Houve 816.427 matrículas só em Pedagogia com 136.033 concluintes.

Na resposta à quarta questão torna-se notório que todos os gestores da pesquisa atuam há mais de uma década no segmento, registrando-se a vasta experiência das profissionais. No quinto questionamento, quanto ao tempo exercido nas escolas ser menor que a experiência na Educação, não significa que a experiência como gestora seja apenas entre 3 a 5 anos. O tempo pode ser muito mais que isso, considerando o processo de remanejamento pelo qual passamos gestores escolares da rede municipal de Sobral, em decorrência da sua política que trabalha com critérios de remanejamento dos gestores entre as escolas, como forma de troca de experiência, entre outros critérios adotados pela própria Secretaria de Educação.

Por fim, no sexto questionamento, os gestores responderam que todas as escolas estão localizadas no bairro.

### 3.1.2 Percurso acadêmico e profissional dos gestores entrevistados

A formação docente enfrenta diversos percursos e desafios. Conhecer o percurso acadêmico, bem como compreender as trajetórias de suas carreiras acadêmicas antes do ingresso na gestão escolar é importante para compreender como se dá esse processo, sobremaneira, considerando o que está posto na legislação que rege os cursos de Pedagogia.

Logo, na primeira categoria, foram apresentados questionamentos para compreender o perfil destes profissionais no intuito de compreender as trajetórias de suas carreiras acadêmicas antes de ingressar na gestão escolar. Com esse perfil, fica respondido o primeiro questionamento da categoria 1 que abordou sobre o percurso acadêmico.

No segundo questionamento da categoria 1, foi indagado sobre a escolha da formação, onde as respostas das quatro gestoras dividiram-se em duas categorias, obtendo-se as seguintes respostas:

**Quadro 3 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ESCOLHA PROFISSIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2. A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA ESCOLHA PROFISSIONAL                                                                                                                                                           |
| <p>G1: Quando eu estudava, na verdade na minha cabeça o meu maior sonho era fazer psicologia, e aí por conta de uma questão financeira na época não era ofertado psicologia aqui na cidade de Sobral e minha família não pôde me mandar para Fortaleza ou outra cidade, então eu conversando com um professor, ele me sugeriu fazer a pedagogia tendo em vista a proximidade de alguns estudos, de alguns pensamentos, de algumas coisas, aí eu por conta deles, os meus professores, eu resolvi fazer a pedagogia.</p> <p>G2: Na verdade, eu estudei sempre em escolas particulares, e no final dos meus estudos eu decidi fazer faculdade na pública, eu fiz na UVA, pedagogia. Confesso que eu fiz porque eu tentei enfermagem, não consegui fazer enfermagem, e logo em seguida eu fiz pedagogia, passei, entrei, me apaixonei pelo curso(...).</p> <p>G4: Minha escolha foi por convicção.</p> | <p>G3: Eu venho de uma família que tinham muitos professores, então, eu tinha referência, a mãe, os tios, as irmãs, todas professoras, então, eu segui o mesmo caminho, e sou feliz nela, graças a Deus.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 respondeu que escolheu essa profissão por falta de opção na época que estudava. A G2 comenta que a sua decisão esteve associada a um desejo que foi suprido por uma alternativa acadêmica. Já a G4 foi sucinta ao comentar que agiu por convicção, mas não forneceu maiores detalhes. Coloquei-os na categoria Escolha profissional. Por outro lado, a G3 afirma que a sua referência para tomar uma decisão esteve associada à influência do seu círculo social, como os familiares que já atuavam na educação, o que indagou o surgimento da categoria “A influência da família na escolha profissional”.

De acordo com Grings, Kaieski e Jung (2022), a escolha para atuar como um gestor escolar é um sistema complexo, pois a sua profissão requer a execução de decisões mediante uma necessidade e que impacta as relações do mercado de trabalho.

Por outro lado, é importante destacar que hoje em dia o profissional busca por novas conquistas que diferem das razões que eram praticadas no século XX como a busca por uma ascensão na carreira e obtenção da estabilidade no cargo, mas isso não indica necessariamente que um desses fatores foram deixados de lado pelo profissional que acompanha as mudanças decorridas no mercado de trabalho e como isso pode afetar a sua decisão (Rosário & Costa, 2021).

A atuação como um gestor escolar envolve como pré-requisitos uma formação, assim discute-se as nuances do Ensino Superior. A História do Ensino Superior data da primeira metade do Século XIX, 1808 especificamente, com a chegada da Família Real na então colônia brasileira. O primeiro curso, as primeiras escolas a surgirem foram as de Medicina, Direito, Belas Artes e ligadas a área

militar. A Pedagogia, um dos cursos da área das Ciências Humanas chega ao Brasil somente em 1939 em São Paulo, através do Decreto-Lei Nº 1190/1939.

Aqueles primeiros cursos foram e continuam sendo reconhecidos como cursos de elite, a exemplo do que apontam Silva, Papali e Zanetti (2019) ao mencionarem a criação de uma faculdade de Direito de São Paulo, enquanto a Pedagogia é descredibilizada ao ponto de Cruz (2009) resgatar em seu texto a obra *Manifesto em favor dos pedagogos* para situar a necessidade de respeitar a Pedagogia e não de resgatá-la.

No cenário brasileiro é comum a preferência das famílias pelos cursos já mencionados como de elite. É quase como um desejo instituído aos mais jovens que sejam formados em Medicina, Direito ou outros que, inclusive, possam ser chamados de doutores. Destaque-se que, financeiramente, estes cursos e suas respectivas profissões são bem melhor remuneradas, superando em muito o que é pago a um pedagogo com 20 ou 40h de regime de trabalho.

A afirmativa acima acaba por pressionar psicoemocionalmente jovens que se veem obrigados a atender à demanda que lhe foi instituída e não o que lhe é de sua preferência. A Pedagogia acaba sendo reconhecida pelos jovens assim como por duas participantes da pesquisa como segunda opção que finaliza com muito carinho, amor e dedicação ao curso, reconhecimento e identidade com o curso.

Por outro lado, é importante destacar que hoje em dia o profissional busca por novas conquistas que diferem das razões que eram praticadas no século XX como a busca por uma ascensão na carreira e obtenção da estabilidade no cargo, mas isso não indica necessariamente que um desses fatores foram deixados de lado pelo profissional que acompanha as mudanças decorridas no mercado de trabalho e como isso pode afetar a sua decisão (Rosário & Costa, 2021).

Contudo, o processo para escolha, independente da profissão, envolve interesses e aptidões para o cargo pretendido, como também pode haver a influência de outras pessoas, bem como sugestões que condicionam a tomada de decisão, assumindo dessa forma um papel de intervenção que pode ser percebido como um fator que facilita ou dificulta, dependendo do ponto de vista (Souza, Seixas & Marques, 2013).

Surge uma nova variável que está relacionada ao sucesso profissional, mas nesse caso passa a ser uma responsabilidade interna, enquanto que o meio externo, como o ambiente de trabalho, assume uma posição secundária. Isso significa que a pessoa se torna a única responsável pelo seu sucesso, mas há de se fazer duas observações: no passado era comum o sujeito enxergar o trabalho como uma obrigação que deveria ser realizada, independente de gostar de exercê-la; hoje em dia o sentimento está direcionado a alcançar uma autonomia e independência (Araújo et al., 2018).

As motivações relacionadas à escolha de uma profissão apoiam-se na experiência e na convivência familiar, na vontade de ser um profissional de sucesso e no desenvolvimento pessoal. Mas “a escolha profissional não é necessariamente entendida como pré-requisito para a conquista dessa

felicidade” (Bock, 2010), assim não basta ser feliz profissionalmente; a vida requer outros momentos que se interligam com o meio profissional, sejam afetivos, familiares, de lazer e culturais.

O fator da autonomia pode ser percebido à medida que o sujeito avança nas etapas da vida, surgindo principalmente na fase adulta quando a sociedade passa a exigir um distanciamento das figuras do pai e da mãe, ou dos responsáveis, sendo desenvolvida uma autorresponsabilidade de forma gradativa, bem como há uma pressão bastante intensa ainda na adolescência onde os estudos podem ser interrompidos após a conclusão do ensino médio: alguns optam por seguir o Ensino Superior para obter uma graduação; outros caminham para o mercado de trabalho, seja por uma decisão ou pela ausência de uma escolha, sendo construída uma nova identidade (Moura & Maranhão, 2018).

Para o cargo de gestão/coordenação de uma escola, especificamente, o compromisso com a educação envolve o desenvolvimento de uma série de atividades que envolvem a avaliação, acompanhamento dos processos, análise da situação escolar do aluno, articular as ações educativas para gerar mudanças internas e externas entre outros (Piacentini, 2018; Mollica, 2014; Santos, 2022; Paro, 2018). Percebe-se que a decisão do sujeito para escolher a profissão pode ser marcada por decisões ocorridas ainda na infância, quando há uma influência de pessoas que já atuam na educação, por exemplo, e nesse caso a execução das atividades poderá não ser um empecilho, visto que o relacionamento com esse fator está atrelado a uma convivência (Libâneo, 2018; Paro, 2018).

Frente ao contexto, também é importante mencionar que para alguns a decisão de escolher por uma profissão pode estar relacionado a um planejamento da carreira no qual o sujeito possui uma visão de futuro onde deverá, gradativamente, trilhar um caminho até chegar a etapa almejada, há um estabelecimento de objetivos que são bem definidos e, acima de tudo, um conhecimento acerca daquilo que será realizado baseado em uma realidade clara, que exigem renúncias no presente diante de uma vasta quantidade de opções que podem ser apresentadas em diferentes contextos (Araújo et al., 2018).

A partir do momento em que o sujeito toma uma decisão com base na oferta de opções no mercado que podem ser seguidas é comum refletir sobre as responsabilidades que deverão ser exercidas pois, para cada profissão há uma complexidade diferente e o amadurecimento tornar-se um importante pilar que envolve a profissão escolhida (Cardoso et al., 2019).

Posto isso, assumir um cargo de gestão escolar envolve responsabilidades que o profissional deverá seguir, e independente do fator que possa ter influenciado a decisão de optar pelo cargo é notório que a educação será um ponto de partida para aqueles que irão usufruir dessa variável (Souza, Seixas & Marques, 2013; Garcia, 2018).

Ainda que a gestão não seja uma profissão específica, ser gestor está dentro das atividades de formação e carreira do magistério, no Brasil. Não há uma formação específica, um curso de graduação e muitas vezes essa demanda ainda é confundida pela comunidade escolar que desconhece os processos, como pode ser identificado nas falas das participantes ao serem questionadas sobre

formação específica. Diante disso, no terceiro questionamento foi indagado se há alguma formação específica para atuar como gestor. As gestoras responderam:

**Quadro 4** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO COMPLEMENTAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2. INCENTIVO DO GOVERNO NO APRIMORAMENTO DOS GESTORES          |
| G1: Depois que eu me formei em pedagogia, eu ainda com o pensamento na psicologia, fui fazer a psicopedagogia para compreender um pouco mais, mas quando eu estava lá dentro. Eu percebi que não tinha nada a ver também, mas assim gostei muito do curso de psicopedagogia, E aí, iniciei e concluí.<br>G2: Eu fiz uma especialização em Psicopedagogia, mas não era direcionado à gestão, mas a Prefeitura fornece capacitações para que a gente possa atuar.<br>G3: Sim, eu fiz a especialização em gestão, passei 2 anos fazendo essa especialização e depois eu participei do processo seletivo para coordenação, e passei, passei 7 anos e meio na coordenação, depois passei por outro processo seletivo para diretor escolar, passei, e tô aqui agora. | G4: Formação em serviço, ofertada pela Secretaria de Educação. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 e G2 responderam que sua formação complementar envolvem as titulações obtidas no Ensino Superior e Especialização em Psicopedagogia. A G3 citou que fez especialização em gestão e a G4 cita que a Secretaria de Educação do município ofereceu uma oportunidade através de uma formação em serviço, dando a entender que esse curso atuou como um complemento para o exercício da profissão.

As atividades exercidas por um gestor pedagógico envolvem uma diversidade de fatores que muitas vezes não são claros, até mesmo para aqueles que atuam na educação. Logo, a sua atuação no espaço escolar deve atender às demandas existentes naquela realidade e através de um esforço colaborativo, com o apoio da equipe de professores, alunos e familiares articular a melhor ação, mas deve-se ter clareza que uma formação continuada pode auxiliar na execução nas práticas do cotidiano (Cardoso et al., 2019).

A formação continuada, seja através de cursos de extensão ou Pós-Graduação Lato Sensu, contribui para que haja uma valorização dos conhecimentos através das vivências do profissional da educação, logo o exercício das atividades consideradas “burocráticas” não pode estar limitado apenas ao fazer. O sujeito deve ter clareza que o desempenho da atividade está relacionado com os saberes obtidos na formação e, para isso, o coordenador pedagógico que se encontra em posicionamento superior na hierarquia das escolas deve apresentar as competências e estratégias que o professor irá exercer mediante o planejamento de estratégias educacionais.

Ao contextualizarmos com a realidade do município de Sobral, objeto de estudo da nossa pesquisa, a política de Formação de Diretores e Coordenadores, como parte integrante das Estratégias da Educação, são organizadas por Eixos de Ação Estratégica para o fortalecimento da Gestão Escolar com as seguintes ações: Seleção por critérios meritocráticos; Formação e acompanhamento permanente; Autonomias administrativa, pedagógica e financeira.

Para realização de todo o processo de formação continuada, a secretaria de educação conta com a colaboração da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão (ESFAPEGE) criada em 20 de julho de 2006. É uma organização social sem fins lucrativos, faz parte do Programa de Política Educacional de Sobral e é responsável pelo contínuo de formação dos profissionais da educação, bem como na produção de materiais didáticos (Esfapege, 2022).

Considerando o que é posto na legislação de formação, inicialmente só em Pedagogia com as DCN de 2006, depois com a Resolução Nº 02/2015 e mais recentemente com a Resolução Nº 02/2019 que institui a todas as licenciaturas, a gestão é contemplada na formação inicial, mas não como graduação. Assim, no quarto questionamento foi indagado de que forma a formação contribui para o exercício da função, obtendo-se as seguintes respostas das gestoras entrevistadas:

**Quadro 5 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CONTRIBUIÇÕES DA PSICOPEDAGOGIA NA ATUAÇÃO DO GESTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. A FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO PARA A MELHORIA DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>G1: na graduação a gente estuda um pouco sobre gestão, a formação da formação psicopedagogia de especialização, contribui porque me ajuda, me auxilia, por exemplo a participar dos planejamentos pedagógicos, dos dos momentos de Encontro de Formação do AEE (Atendimento Educacional especializado) (...). Fora isso, existiram outros cursos que eu fiz não de especialização, de não graduação, mas que me auxiliam no meu trabalho como gestora.</p> <p>G2: com as formações que eu tinha de pedagogia, de psicopedagogia, e com gestão, ficou mais fácil de trabalhar junto com as crianças que têm dificuldade de aprendizagem, acompanhamento com o AEE (Atendimento Educacional Especializado) que todas as escolas têm, acompanhando também os trabalhos da coordenação (...). Através da minha formação, eu pude fazer essa troca de experiências com os coordenadores que já tinham bastantes experiências, que foi eu que convidei para trabalhar comigo na época, juntando, somando a minha formação com a minha experiência, com a experiência dos outros que já estavam lá na escola quando eu assumi.</p> | <p>G3: ela nos orienta enquanto a gente tem formação de diretor todas as quintas-feiras, e nas faltas elas tratam sobre questões de demandas administrativas, pedagógicas, e é a nossa formação em serviço mesmo que acontece toda semana ou quinzenalmente também, tem outras formações.</p> <p>G4: A formação foi fundamental para minha função e atuação enquanto gestora escolar.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quando se trata da formação dos gestores, percebe-se nas suas respostas que há uma tendência pela busca do curso de psicopedagogia, onde as G1 e G2, afirmam que essa formação contribui no trabalho com os alunos com dificuldade de aprendizagem e que necessitam de atendimento especializado. Já as G3 e G4 destacam a importância da formação continuada em gestão, como forma de troca de informações e experiências que muito ajudam na prática do dia a dia.

Para Neves (2015), a formação continuada é um processo que ocorre durante o cotidiano onde o professor irá desenvolver as diferentes dimensões de sua profissão, como o surgimento de novas responsabilidades, a adoção de novos modelos e processos, bem como a isenção de práticas educacionais no cotidiano que permitem a socialização com outros profissionais, assumindo desse modo a necessidade de reflexões acerca de seus próprios atos.

Por conseguinte, Ferreira, Clark e Ribeiro (2020, p. 16) comentam que “Gerir uma escola exige formação profissional e pedagógica adequada, coerente com as complexidades das funções”. Desse modo, conclui-se que a formação destacada pelos gestores é fundamental, mas ao compararmos com a literatura percebe-se como apenas um título ou até mesmo um curso pode não ser suficiente para executar a função de gestor escolar.

A figura do gestor atua como estimulador à formação da equipe docente. Requer que, enquanto profissional na gestão, esteja constantemente atualizado quanto às questões didático-pedagógicas. Assim, há no Brasil farta oferta de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão e Coordenação Pedagógica tanto na modalidade ensino presencial quanto na Educação a Distância. De forma semelhante, há Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* linhas de pesquisa que tratam da Gestão Escolar.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, parte indissociável do Plano de Desenvolvimento da Educação, cujas diretrizes orçamentárias estão previstas nas Resoluções CD/FNDE Nº 24/2010 e alterações pela Resolução CD/FNDE Nº 37/2011 é um importante exemplo de como a formação continuada em gestão escolar tem sido almejada pelas políticas públicas de formação (Brasil, 2010; Brasil, 2011).

Assim, o próprio Ministério da Educação do Brasil (MEC) vem estimulando a formação dos gestores dos equipamentos educacionais no Brasil, em parceria com municípios, unidades da federação e universidades federais espalhadas no país. A oferta é feita em três modalidades: a Especialização em Gestão Escolar, a Especialização em Coordenação Pedagógica e o Aperfeiçoamento em Gestão Escolar (Brasil, 2010; Brasil, 2011; Mec, 2022). Desta feita, os gestores da rede municipal de educação de Sobral dispõem da ofertada especialização, além da ESFAPEGE, pelo MEC através do Instituto Virtual da Universidade Federal do Ceará (UFC), na modalidade de Educação a Distância.



Se há formação, deduz-se que os gestores estão melhor preparados para lidar com as distintas demandas que acontecem no espaço escolar e em seus extramuros. Convém considerar como a sociedade tem mudado nas últimas décadas e, principalmente, a relevância dada à gestão democrática e à descentralização das ações de gestão na escola.

Posto isso, o quinto questionamento indagou se as gestoras consideram a formação recebida suficiente para a atuação na profissão, em que elas responderam:

#### **Quadro 6 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO PROCESSO CONTÍNUO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>2. DIVERGÊNCIAS ENTRE A TEORIA E PRÁTICA PROFISSIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| G1: Nunca vai ser suficiente, porque a educação ela muda muito. Ela está em constante movimento, então assim, se eu for pensar, quando eu iniciei a minha trajetória para hoje, muita coisa já se modificou. Eu acho que tudo contribui, toda experiência ela é bem-vinda, toda experiência, todo curso, todo curso de formação mesma (...).<br>G3: Sim, a gente é muito bem orientada, tem muito alinhamento durante essas formações, e a gente se comunica bastante, até mesmo no período das reuniões, e eles também andam colocando sempre meios, norteados a gente através de WhatsApp, como que a gente deve fazer, se surge alguma dúvida a gente liga (...) Nós temos essas formações e no tempo que a gente precisa, a gente só liga e eles continuam nos orientando.<br>G4: Não considero suficiente, pois precisamos estar em constante formação e aprendizado. | G2: Não, hoje mesmo estava conversando com uma estagiária e eu disse para ela, que geralmente a gente vê uma coisa na teoria e quando vai pra prática, a gente enriquece muito mais, que às vezes, o que a gente vê na teoria quando chega na prática a gente quer aplicar e às vezes não dá tão certo (...). |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

No que se refere a pergunta aos gestores se consideram a formação recebida suficiente para a atuação, os G1, G2 e G4 apresentam um discurso similar ao responderem que não é suficiente, uma vez que é fundamental manter-se atualizando-se continuamente e que recebem esse suporte da própria secretaria de educação, enquanto órgão responsável pela educação do município, a qual promove momentos de formação e reuniões de alinhamento das ações dos gestores nas escolas, bem como para melhorar a comunicação. A G3, destaca em sua fala, a divergência que ocorre entre a teoria e a prática, que embora haja toda uma fundamentação teórica, na prática, mesmo com as ações planejadas, a sua execução pode apresentar resultados diferentes.

Embora não tenha explicado sobre o alinhamento, a sua resposta sugere que seja a Secretaria de Educação o órgão responsável por fornecer condições primordiais para a função de gestora. Desse modo, Libâneo (2018, p. 121) explica que “dirigir uma escola implica conhecer bem o seu estado real,

observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas”.

De acordo com Grings, Kaieski e Jung (2022) a escolha para atuar como um gestor escolar é um sistema complexo, pois a sua profissão requer a execução de decisões mediante uma necessidade e que impacta as relações do mercado de trabalho. Contudo, o processo para escolha, independente da profissão, envolve interesses e aptidões com o cargo pretendido, como também pode haver a influência de outras pessoas, bem como sugestões que condicionam a tomada de decisão, assumindo dessa forma um papel de intervenção que pode ser percebido como um fator que facilita ou dificulta, dependendo do ponto de vista.

Para o cargo de gestão/coordenação de uma escola, especificamente, o compromisso com a educação envolve o desenvolvimento de uma série de atividades que envolvem a avaliação, acompanhamento dos processos, análise da situação escolar do aluno, articular as ações educativas para gerar mudanças internas e externas entre outros (Piacentini, 2018; Mollica, 2014; Santos, 2022; Paro, 2018). Posto isso, assumir um cargo de gestão escolar envolve responsabilidades que o profissional deverá seguir e, independente do fator que possater influenciado a decisão de optar pelo cargo, é notório que a educação será um ponto de partida para aqueles que irão usufruir dessa variável (Rosário & Costa, 2021; Souza, Seixas & Marques, 2013; Garcia, 2018).

Por conseguinte, Ferreira, Clark e Ribeiro (2020, p. 16) comentam que “Gerir uma escola exige formação profissional e pedagógica adequada, coerente com as complexidades das funções”. Desse modo, conclui-se que a formação destacada pelos gestores é fundamental, mas ao compararmos com a literatura percebe-se como apenas um título ou um curso pode não ser suficiente para executar a função de gestor escolar.

Na segunda categoria foram direcionadas perguntas às gestoras que estavam relacionadas com as trajetórias de seus percursos profissionais até o ingresso da gestão escolar. O gestor possui em sua trajetória uma diversidade de experiências que contribuem para a sua formação. Isso implica conhecimento acerca de áreas ligadas à educação e como essas informações podem ser aplicadas para transformar a vida do aluno. No primeiro questionamento foi abordado de que forma se tornaram gestores escolares. Recolheram-se as seguintes respostas:

**Quadro 7 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. EXPERIÊNCIA COMO REQUISITO DE PROMOÇÃO NO TRABALHO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>2. A IMPORTÂNCIA DA ESPECIALIZAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>G1: Na época eu era professora do 5º ano, não estava mais na Educação Infantil, mas fui convidada para ser formadora do PNAIC, aceitei, passei, um ano como formadora do PNAIC, esse mesmo ano, eu fiz a seleção de coordenação pedagógica (...) eu fui convidada por uma diretora para ir no ano seguinte para escola né, e eu aceitei. A secretaria de educação me convidou para compor o grupo da Superintendência pedagógica (...). Foi um período de muito aprendizado e resolvi retornar para a escola porque eu não estava tão encantada com aquele trabalho (...). Abriu seleção para gestor escolar, fiz a seleção novamente para gestão escolar, passei, fui convidada por uma diretora da escola. E aí, essa diretora ela teve que se ausentar e a secretaria de educação, me convidou assumir a escola. Ano passado eu assumi a escola interinamente e no ano passado teve processo seletivo mais uma vez para gestão escolar, fiz novamente, passei e hoje estou aqui na escola(...).</p> <p>G3: Eu passei durante 7 anos e meio na coordenação, e aí, eu já conhecia o processo pedagógico, como ele acontecia, como se dava, então, nesses 7 anos e meio eu senti à vontade, tava me achando capaz de também está em uma direção, e foi quando eu participei do processo seletivo a primeira vez, e de primeira tive êxito e fui chamada, e aqui estou.</p> <p>G4: Através de processo seletivo meritocrático, promovido pela SME, onde o próprio processo seletivo, já é parte da formação para gestor.</p> | <p>G2: (...) quando eu entrei também para assumir a coordenação e a direção, logo em seguida com três anos depois, eu decidi fazer especialização em gestão escolar, até para eu me fundamentar mais, conhecer mais, poder fazer um trabalho mais qualificado, foi o que percebi que, com as formações que eu tinha de pedagogia, de psicopedagogia, e com gestão, ficou mais fácil de trabalhar junto com as crianças que têm dificuldade de aprendizagem, acompanhamento com o AEE, que todas as escolas têm(...).</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Conforme as respostas das gestoras, percebe-se que todas ingressaram na função através de processo seletivo, sendo que as G1, G2 e G3, já tinham experiência na área de gestão e apenas a G4 não possuía essa experiência.

A postura de um sujeito que ocupa a função de gestor escolar consiste em coordenar ações em um cenário dinâmico, bem como discutir como as diretrizes e políticas da educação estão relacionadas com os projetos pedagógicos. Assim, a experiência é um fator que “pesa” na escolha de um cargo, seja ele comissionado ou de um processo seletivo, mas a compreensão da função pode ser compreendida como o objetivo principal (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018).

A especialização profissional é um processo de aprimoramento e desenvolvimento intelectual de aprendizagem, essencial para o bom desempenho profissional. Face às constantes mudanças e evoluções na forma de ensinar numa era totalmente digital, uma pós-graduação que qualifique docentes para esse contexto é uma garantia no mercado de trabalho. Pois, trabalhar com métodos tradicionais já não é mais um diferencial na educação (Bates, 2017).

O cargo de gestão demanda responsabilidades que o profissional precisa assumir, mas antes disso deve-se refletir como a mudança irá modificar o desempenho do seu trabalho e que, por vezes, requer renúncias. O segundo questionamento do roteiro envolveu a razão para que os gestores escolhessem essa função:

**Quadro 8 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. PROCESSO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2. REALIZAÇÃO PESSOAL                                                                                     |
| <p>G1: Quando a gente tá em sala de aula, que a gente pensa em fazer o trabalho com coordenação pedagógica que é o campo da gestão ou de direção escolar. É tipo como se aquele pedaço ali já fosse pequeno e eu precisasse ampliar o meu olhar, e todas as experiências que eu tive ampliaram muito.</p> <p>G2: (...) eu fui escolhida pela secretária - como a fábrica mantinha uma escola para os filhos dos funcionários e o pessoal que morava ao redor da fábrica de cimento, para minimizar o impacto que a fábrica fazia ali na comunidade a gente tinha esse trabalho com a comunidade dentro da escola. A nossa diretora na época passou para ser coordenadora do IFCE bem no momento em que a escola ia ser municipalizada (...). Eles mandaram uma direção pra lá que fosse da rede pública, então me convidaram para assumir a coordenação (...). meu olhar e contribuem até hoje para minha gestão.</p> <p>G3: É um segmento, subindo de degrau em degrau. Eu iniciei como estagiária na educação, depois eu concluí a faculdade. Eu passei a ser professora em escola particular, depois foi surgindo os concursos: passei nos dois e sou professora efetiva da rede de língua portuguesa (...).</p> | <p>G4: Pela realização pessoal, bem como, para contribuir com a evolução da minha equipe de trabalho.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 respondeu que a razão foi pessoal, uma vez que acredita na crença de que a experiência abre novas oportunidades para visualizar processos que demandam mudanças na educação, enquanto a

G2 segue um outro direcionamento: a função que ocupava e a sua visão garantiram uma posição de destaque para assumir o cargo. A G3 esclarece que a razão foi apenas momentos da vida que a conduziram, de forma progressiva, para ocupar a função, diferentemente da G4 que fala em uma realização pessoal e possibilidades para contribuir em equipe.

De acordo com Silva (2019) o coordenador, que também é um professor, assume responsabilidades que vão além dos limites do ambiente escolar onde ele possui uma influência nas decisões da administração e das políticas públicas educacionais. Desse modo, ainda que os gestores possuam justificativas para a escolha da função, também devem ter em mente que essas responsabilidades envolvem decisões que impactam diretamente a educação e que demandam um amadurecimento do profissional.

Para ser capaz de gerenciar uma instituição de ensino, o gestor deve ser portador de consciência social e crítica, deve criar e promover um ambiente convidativo à participação de toda a comunidade acadêmica e externa para que seus membros possam ter noção de responsabilidade pelo processo e, dessa forma, colaborem com ideias e sugestões, ocasionando na criação de um vínculo entre eles e a instituição (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2008).

O gestor precisa compreender para intervir, conforme menciona Lück (2009) quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais.

A execução de um trabalho realizado com dedicação é capaz de determinar no profissional um sentimento de satisfação com o dever cumprido, motivando-o a atuar na área da educação, principalmente com crianças que se espelham nos adultos.

O terceiro questionamento que trata do tempo de atuação das profissionais como gestoras já está respondido no Quadro 2 desta seção, não havendo necessidade de repetir tais dados. Por seguinte, o quarto questionamento abordou acerca do sentimento de motivação que influencia a atuar na função de gestora:

**Quadro 9** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. MOTIVAÇÕES PARA TRABALHAR NA GESTÃO ESCOLAR                                                                                                                      | 2. A CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DE VIDAS                                                                                                                                                                                                                                |
| G1: É procurar sempre fazer o melhor, é um desafio contínuo a gestão (...). Assim, para tudo da escola funcionar, a gente precisa olhar para todos os campos (...). | G2: (...) é poder perceber que meu trabalho transforma a vida de alguém, transforma a vida daquelas crianças. É saber que a gente pode transformar não só o lado cognitivo de uma criança, contribui não só para isso, mas, contribui também para formação cidadã dele, contribui para |
| G3: (...) eu tenho uma boa relação com toda a equipe, e isso me motiva a estar aqui. A gente tem bons relacionamentos, às vezes tem também                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| as indisposições, mas, a gente tem que ser tranquila, conflito sempre vai haver, onde tem pessoas tem conflito, mas, eu estou sempre aqui para ir harmonizando o clima. | que as famílias compreendam que aquela criança, ela não é só uma criança, ela vai crescer, ela vai ser um adulto, ela vai ser uma pessoa responsável, e aí, é onde entra a importância de estar aqui na frente (...).<br>G4: Contribuir e impactar na vida das pessoas. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 acredita que o seu trabalho demanda a ampliação da visão, já a G3 acredita no bom relacionamento com a equipe, apesar das adversidades, como conflitos entre eles. A G2 segue uma linha de raciocínio onde defende que o seu trabalho é capaz de gerar transformações que modificam as vidas das pessoas, assim como a G4.

Assim, Rosário e Costa (2021) dialogam sobre a influência da motivação no papel do profissional, uma vez que o gestor deve estar envolvido com os diversos campos dos saberes e interligar esses conhecimentos às suas atividades, exigindo aqui um grande desafio que é de desempenhar o seu papel de forma motivada.

Maximiano (2000) diz que a motivação deve ser vista dentro da singularidade dos contextos, pois não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. A pessoa motivada pode ser ou estar envolvida com determinada tarefa no momento que ela está sendo executada, o que determina essa satisfação/força/impulso seria a soma dos fatores externos e internos.

Lück (2009) destaca a importância da motivação no ambiente de trabalho e no cotidiano, afirmando que a motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. Ela é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho como em atividades de lazer e também em atividades pessoais e sociais.

O cargo de gestão, embora seja um cargo no qual o profissional foi selecionado, não envolve uma permanência definitiva e há fatores que influenciam nessa decisão, como mudanças de cargos e desempenho dos resultados, além da qualidade do ensino, que deve ser um dos principais pilares para seleção do responsável. O quinto questionamento do roteiro abordou sobre as perspectivas futuras em relação à gestão escolar:

#### **Quadro 10 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. PERSPECTIVAS FUTURAS DA GESTÃO ESCOLAR</b>                                                                                                                                                                                    | <b>2. CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL DA EQUIPE</b>                                                                                                                                         |
| G1: (...) a gestão escolar do município é um cargo de confiança, então eu acredito que, eu só estou nesse cargo até o momento em que eu estiver produzindo bons resultados. Então, vai depender também muito aí dos meus líderes, e | G2: (...) um bom professor ele não deve ficar só dentro de sala não, porque ele pode estar contribuindo na coordenação com outros professores, que precisa da contribuição dele que já tem uma bagagem muito grande, então, |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| do meu trabalho, mas a minha perspectiva que eu se for do meu gosto, do meu pensamento eu gostaria de passar mais um tempo na gestão escolar sim (...).<br>G3: (...) profissionalmente eu penso que vou estar aqui ainda na direção se Deus me permitir, e quando minha filha crescer eu penso também em ingressar no mestrado, eu tenho muito desejo, pedir um afastamento, me dedicar aos meus estudos. | quando você está na sala de aula, que ver que precisa ir para outro nível, faz a seleção para ir pra uma coordenação, e aí, quando eu senti isso na coordenação também, que eu queria avançar em outro nível, eu fiz pra direção.<br>G4: De qualificar bem a equipe, bem como oferecer um serviço de qualidade para a comunidade. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 foi a única a reconhecer que a sua função está relacionada a um cargo de confiança, mas ressalta que está trabalhando para produzir resultados melhores. A G3 possui um discurso otimista e apoia-se em entidade religiosa para defender o seu posicionamento, embora saliente que futuramente pode ocorrer pedir afastamento para se dedicar aos estudos. Uma outra perspectiva pode ser notada na G2 que diz que acredita em um trabalho que evolui à medida que o gestor ocupa funções diferentes, enquanto a G4 aponta que pretende oferecer um serviço de melhor qualidade, mas não foi possível deduzir de que forma essa ação seria desenvolvida no futuro.

Libâneo (2018) explica que o gestor não se limita apenas a nomear cargos e delegar funções, mas também está envolvido no processo de organização do sistema escolar e que a sua participação com outros profissionais é colaborativa.

Para Santos (2008) o gestor busca e promove o crescimento da educação na instituição, contribuindo assim, para a formação de pessoas. Saber dialogar, ouvir, respeitar as diferenças, coordenar, ter pensamentos positivos, traçar metas e objetivos e se esforçar para cumpri-las são características primordiais para o perfil do gestor educacional.

Assim, conclui-se que ocupar um determinado cargo no presente não significa rejeitar a sua importância no futuro, mas que é necessário reconhecer a sua importância e fazer o melhor possível naquilo que está ao seu alcance, independentemente se no futuro ocupará um outro cargo de maior ou menor hierarquia.

Andrade (2021) ressalta que as características do gestor não são fixas, elas podem estar sempre se submetendo ao processo de evolução de acordo com o que acontece no cotidiano. Principalmente com todos os avanços tecnológicos provenientes da evolução dos sistemas, o setor escolar não seria diferente. É essencial que o gestor sempre busque o aprimoramento mediante as atualizações.

Diante das transformações que a educação vem enfrentando é natural que os profissionais tenham uma nova percepção do cargo, dependendo das circunstâncias e apenas o interesse pela educação não é suficiente para instigar o sujeito a trilhar esse caminho no futuro. O sexto questionamento direcionado às gestoras abrangeu a formulação de uma resposta que seria concedida por elas para profissionais que queiram seguir a profissão hoje em dia:

**Quadro 11** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2. ESTRATÉGIAS PARA UMA BOA GESTÃO ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                               |
| G1: (...) as pessoas precisam se dedicar, olhar com empatia para as pessoas que estão ao seu redor, perceber que você está ali, mas você está trabalhando em prol de outras pessoas, de outras situações, não é para você. Enxergue o seu companheiro de trabalho como ser humano, como uma pessoa, que está ali para fazer o trabalho dele para cooperar com o seu trabalho também (...).<br>G3: Eu diria que é muito desafiador, mas, se tiver disposição, e se a pessoa for bastante motivada e se quer, ela consegue (...). A gente tem muito apoio, a gente não tá sozinho, a gente é uma rede muito unida. G4: Que é uma função desafiadora, porém gratificante. | G2: (...) o tripé que eu aprendi no município - que é o tempo, presença e exemplo. Você precisa estar na escola todos os dias, tem que estar presente em todos os passos, em todos os locais da escola e o planejamento é ser a primeira a chegar e ser a última a sair. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 acredita no poder da dedicação, por outro lado a G3 e G4 compartilham uma resposta similar sobre o quanto a função é desafiadora, mas esta última reforça que há uma gratificação pelo esforço executado por parte do profissional. A G2 fornece exemplos práticos de como os profissionais podem atuar na educação.

Para Teixeira e Siqueira (2017) o gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências, os valores, as crenças de todos os envolvidos nas ações da escola, com o intuito de convergir os esforços para atingir os objetivos que devem ser comuns à educação. Dessa forma, este profissional deve ter a capacidade de liderar, reunir esforços e promover uma motivação para sua equipe para que todos estes se encontrem num ambiente de trabalho motivador, dando-os o impulso necessário para a prática convencional.

O gestor também deve estar sempre seguro de suas ações, mas sem que haja a necessidade de proporcionar uma sensação de submissão e autoridade suprema sem que se precise colocar seu status em evidência de modo autoritário. A supervisão das atividades administrativas e pedagógicas, assim como a promoção da integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, devem ser atribuições essenciais em sua gestão (Paschoalino, 2018).

Segundo Costa et al., (2021) o gestor no exercício de suas atribuições deve priorizar a formação continuada. Outra forma, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Na terceira categoria foi indagado acerca do papel do gestor escolar e a sua atuação no processo de ensino-aprendizagem. O primeiro questionamento versou sobre as ações executadas pelos gestores nas escolas, e obteve-se as seguintes respostas:



**Quadro 12** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. AÇÕES DOS GESTORES NA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| G1: (...) fazer com que a Escola caminhe para que ocorra o nosso principal objetivo que é a aprendizagem dos meninos.<br>G2: Eu acho que estar presente em todos os processos(...) eu tenho que atender pais, de orientar com as normas e as regras da escola, acompanhar os processos depois da matrícula, criar estratégias e planejamentos, fazer uma reunião com os pais para repassar pra eles como que vai ser.<br>G4: Minhas principais ações estão nas vertentes de Planejamento, Monitoramento e Avaliação nas áreas pedagógicas, administrativa e financeira. | G3: (...) gerir o recurso da escola, não deixar faltar nada em questão de investimentos para a escola, recursos, materiais estruturados, toda compra quem faz sou eu. Acompanho o trabalho do coordenador e também acompanho o trabalho do meu professor, eu também entro em sala de aula, eu assisto as aulas, eu faço o acompanhamento dos planejamentos, faço a leitura de dados dos nossos resultados. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 foi direta em sua resposta ao afirmar que o objetivo principal é a aprendizagem dos alunos, enquanto a G2 comenta que deve ser focado na presença da profissional em todos os processos. A G4 reforça a importância de ações direcionadas ao planejamento. A G3 salienta as funções de identificar problemas relacionados com a ausência de recursos e, de forma similar.

As respostas dos gestores são convergentes ao que foi debatido por Libâneo (2018) no qual comenta que os gestores escolares atuam em prol de racionalizar os recursos e adequá-los ao processo pedagógico, viabilizando que a coordenação do esforço humano contribua para a aprendizagem dos alunos.

Alves e Bispo (2022) corroboram que o gestor escolar possui três perfis básicos: o Administrador escolar; o Supervisor pedagógico; e Líder sócio comunitário. Administrador escolar quando mantém a escola dentro das normas do sistema educacional; Supervisor pedagógico quando valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente; e Líder sociocomunitário, quando se preocupa com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro.

Para Paschoalino (2018) o gestor escolar visa fornecer meios, condições e recursos indispensáveis para o funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, além de estimular o envolvimento das pessoas através da participação, como o objetivo na aprendizagem, garantindo que esta seja adquirida por todos os alunos.

Bernardo, Borde e Cerqueira (2018) enfatizam que as características que definem o perfil de liderança de um gestor estão agregadas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das experiências vividas, das ações enfrentadas e dificuldades superadas. Esses aspectos adicionam valores ao perfil do gestor, e faz com que ele modifique o modo de trabalho como líder.

O processo de ensino-aprendizagem envolve diversos fatores que afetam o nível educacional, cabendo à gestão desenvolver ações para melhorar a educação e assegurar que esse procedimento contribua da melhor forma possível para a escola. No segundo questionamento foi debatido sobre as ações específicas que são desenvolvidas e que contribuem para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem:

**Quadro 13** - Resposta das gestoras entrevistadas

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. EFETIVIDADE NO ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO DO GESTOR ESCOLAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>2. O PLANEJAMENTO COMO FACILITADOR DAS AÇÕES DO GESTOR ESCOLAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>G1: (...) geralmente quando eu chego eu faço uma caminhada pedagógica - passo na sala de aula cumprimento os alunos, cumprimento os professores, eu vejo como é que está, converso com as coordenadoras para saber se está tudo bem, se ocorreu algum problema, vejo como é que está a frequência dos alunos, e aí depois eu venho aqui para secretaria e vejo quais são os encaminhamentos administrativos que a gente precisa fazer.</p> <p>G4: Ações de acompanhamento pedagógico.</p> | <p>G2: Eu sempre digo para as coordenadoras que o planejamento é uma receita de bolo porque não é nada pronto, mas é algo que se precisa acompanhar (...). No momento que eu estou planejando se eu executar aquele planejamento do jeito que foi planejado tenho certeza que tudo vai dar certo, claro que vai ter uns percalços mas a gente vai se ajustando.</p> <p>G3: (...) eu assisto a aula e participo do planejamento, então, o professor tá tão engajado ali dentro da sala de aula dando a sua aula, que às vezes ele nem enxerga algo que ela tá fazendo. No planejamento eu pontuo pra ele – ‘olha você deu uma informação maravilhosa pro aluno, mas você só falou, você não registrou no quadro, você não pediu pro aluno escrever’. Às vezes a gente vê que a sala está cheia de informações, e você falou naquele assunto, mas, você não se apegou em nenhuma dessa questão de fazer os registros, que o aluno precisa ver, ele precisa do concreto, e de boa o vento leva as palavras.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As ações específicas da G1 podem ser resumidas basicamente em acompanhamento diário e presencial na sala de aula, construção de diálogos com os professores e análise de registros das frequências dos alunos; já a G2 segue um outro direcionamento: às suas conversas com os professores possibilitam apresentar a importância do planejamento, sugerindo que o docente atue como uma “peça” importante nesse processo, assim como o G3. Por outro lado, a G4 apresentou um posicionamento no qual não foi possível deduzir quais eram as ações específicas solicitadas pelo roteiro de entrevista.

A Gestão Escolar é entendida como uma prática complexa que ordena o planejamento, a participação e a autonomia da unidade escolar, bem como a relação com a comunidade, a avaliação

das atividades pedagógicas e dos elementos estruturais e materiais empregados nessas práticas. Portanto, a Gestão Escolar impacta positivamente o Desempenho Escolar (Gobbi et al. 2020).

Outras ações que contribuem para melhorias no processo, segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), consistem na participação da comunidade no projeto escolar de forma que é assumido um compromisso entre os envolvidos, distanciando-se de uma imposição autoritária que possa ocorrer por parte da escola. Logo, partilhar as experiências e objetivos em comum pode configurar-se como uma participação democrática entre a sociedade e a escola em prol do processo de ensino-aprendizagem.

Para Silva e Lima (2011), o papel e a liderança pedagógica em unidades escolares eficazes são capazes de garantir o bom funcionamento administrativo das escolas e as condições administrativas para o bom trabalho de seus professores. A liderança diz respeito ao papel que os líderes desempenham, seu estilo de gestão, sua relação com a visão, valores e objetivos da escola e sua abordagem à mudança.

Desenvolver ações pedagógicas nas escolas requer um esforço coletivo dos diversos profissionais na área da educação, mas acima de tudo é fundamental a formulação de um planejamento e a implementação de um acompanhamento para mensurar a frequência e participação dos envolvidos. Sabe-se ainda que a presença do gestor na escola é tão importante quanto a do professor e dos alunos, pois é ele quem direciona todo o planejamento da escola como forma de assegurar ações pedagógicas eficazes e eficientes. Nesse terceiro questionamento foi interrogado sobre a frequência e participação das gestoras no planejamento das ações pedagógicas:

**Quadro 14** - Resposta das gestoras entrevistadas

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO COMO ESTRATÉGIA DE TRABALHO DO GESTOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2. PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO NO AUXÍLIO DAS AULAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>G1: O planejamento de cada série, acontece semanalmente. Acontece assim: vamos dizer que essa semana tem a formação para o quarto ano, a gente recebe o calendário de formação da ESFAPEGE (Escola de Formação Permanente do Magistério e Educação Profissional) é a coordenação de ensino da Prefeitura e em cima daquele calendário de Formação, a gente monta o nosso calendário de planejamento (...).</p> <p>G3: Os planejamentos eles acontecem toda semana, porque a escola é de primeiro e quinto ano (...). Toda semana tem um dia específico para o primeiro ano, para o segundo, terceiro, quarto e quinto, quem participa são os professores, coordenadores e diretores. A gente</p> | <p>G2: Nós temos a escola de formação que no final de cada mês nos envia um calendário das formações de todas as séries, e em cima desse calendário a escola monta o calendário de planejamento (...). É um calendário do mês, e aí, a gente tem, toda semana a gente tem, um planejamento a cada 15 dias, tem uma semana que é formação e na outra semana é atividade extra sala, que é a atividade onde o professor fica fora de sala de aula, para desenvolver os trabalhos (...).</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| dá os nossos informes, coloca ali a pauta do momento que precisa tratar, e vai também ver o que que a gente precisa melhorar pros nossos alunos.<br>G4: As ações de planejamento ocorrem com a participação do Núcleo Gestor, professores, semanalmente. |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A frequência e participação na visão das G1, G2 e G3 podem ser resumidos em planejamento semanal com o apoio da Prefeitura e os ensinamentos da ESFAPEGE. A G4, por sua vez, cita a participação do Núcleo Gestor, no entanto não ficou claro se faz parte da coordenação da escola ou da Prefeitura.

Santos e Keller-Franco (2020) destacam que no passado o planejamento pedagógico era uma função atribuída ao professor, que também executava atividades de supervisão e administração do processo. Contudo, hoje em dia percebe-se que a evolução e o compartilhamento e delegação de atividades, como a do cargo de gestor educacional, diminui a pressão exercida no docente.

Para Scarinci e Pacca (2015) o planejamento pedagógico é uma maneira de organizar as atividades e os conteúdos que serão trabalhados na escola, este documento esboçará as intenções da escola, explicitando os objetivos que cada professor ou turma espera atingir. Ele pode ser feito semanalmente, mensalmente ou semestralmente, irá depender de como o gestorescolar irá se adequar.

Além de auxiliar os educadores na condução de aulas mais eficientes e dinâmicas, o planejamento pedagógico proporciona a troca de experiências e de ideias entre os professores e gestores. Ainda, busca a construção da unidade escolar, na qual todos os professores estejam trabalhando em prol dos mesmos objetivos (Franco, 2016).

O planejamento pedagógico visa antecipar algumas situações e atividades durante o ano, contribuindo assim para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, objetivando conhecer as necessidades e a realidade da instituição, bem como estabelecer metas, destinar recursos materiais e financeiros e gerir pessoas e tempo. Dessa forma, é possível antecipar obstáculos e antever ações, a fim de colaborar com o desenvolvimento educacional dos alunos (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018).

Dentro da sala de aula, o principal responsável pela aprendizagem é o professor. Entretanto, não age sozinho, sendo atribuído ao gestor escolar uma participação no processo, como um agente proativo, que se coloca à disposição para contribuir com todas ações pedagógicas que são desenvolvidas no ambiente escolar como um todo. No quarto questionamento foi discutido sobre a participação das gestoras no acompanhamento das ações pedagógicas no ambiente da sala de aula:

**Quadro 15 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. O FOCO DO GESTOR NA SALA DE AULA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>2. ESTRATÉGIAS DE TRABALHO DO GESTOR PARA MELHORIADO ENSINO-APRENDIZAGEM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>G1: Geralmente com observações de aula. Quando eu cheguei aqui, os professores, eles eram mais fechados para essa ação (...). Nós estamos construindo vínculos e relações e esse momento ele precisa ser momento.</p> <p>G2: (...) entro para assistir às aulas, nós temos o acompanhamento da superintendência pedagógica que quando elas vêm pra escola. Hoje pela manhã nós tivemos a visita de uma delas, e aí a gente vai para a sala de aula justamente pra ver como foi o planejamento e como está sendo executado o plano dentro de sala de aula (...). Depois cada uma faz as suas anotações, a gente senta e conversa e faz um paralelo daquilo que você percebeu, o que a coordenação percebeu, o que a superintendência percebeu e a gente amarra alguns pontos pra depois dá o feedback para o professor (...).</p> | <p>G3: Eu foco muito nas turmas de segundo e quinto ano. A gente tem uma matrícula de 86 alunos, 26 somente sabiam ler e os demais não conseguiam ler, professor e melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem.</p> <p>G4: Acompanhado os planejamentos juntos a equipe de coordenadores e professores, indo até as salas de aula observar e dar feedback sobre o que foi observado, visando contribuir com a prática do professor e melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Na visão da G1 e G2 as observações do cotidiano em sala de aula implicam em um acompanhamento pedagógico mais assertivo, principalmente com feedbacks e registros realizados pelos professores. Já a G3 informa que determinadas turmas possuem um baixo rendimento do processo de aprendizagem, com isso as reuniões com os professores são realizadas para identificar os impactos que a turma vem enfrentando. O G4, assim como os G1 e G2, pontua sobre os resultados positivos do feedback para melhorias da qualidade do ensino.

Ferreira, Clark e Ribeiro (2020) entendem que o gestor educacional deve exercer uma diversidade de atribuições para atender a demanda da complexidade do sistema, logo ele deve ser um profissional proativo e que tem ciência de que há um processo individual e coletivo que necessita da construção de diálogos.

A gestão escolar vai para além dos assuntos burocráticos e administrativos da escola, ela visa, acima de tudo, garantir um ensino de qualidade, considerando todos os aspectos pedagógicos que regulamentam o projeto pedagógico da instituição, como: garantir os resultados educacionais, resultados estes quantitativos e qualitativos. A gestão escolar é responsável pela aprendizagem dos alunos, a fim de melhorar a qualidade do ensino de forma democrática. Para tanto, um dos trabalhos do gestor escolar é assistir as aulas dos docentes a fim de analisar e avaliar seu bom desempenho (Perrella & Alencar, 2022).

A gestão escolar é um braço da educação que desempenha a competência técnico-administrativa e pedagógica e está ligada diretamente ao processo de ensino e aprendizagem em todos os aspectos, administrativo e pedagógico. Diante disso, ela deve promover cursos que capacitem o docente a refletir sobre seus saberes profissionais e experienciais de forma democrática e participativa (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2008).

No planejamento do processo de ensino-aprendizagem são definidos possíveis resultados que a escola deve alcançar e, para isso, os resultados anteriores servem de norte para conduzir os responsáveis a executar melhorias. No quinto questionamento foi abordado para as gestoras a forma com que o processo de avaliação da aprendizagem e os seus resultados são utilizados para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos:

**Quadro 16** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM                                                                                                                                                                                              |
| <p>G1: A principal avaliação é aquela que o professor faz quando ele tá ali, do lado do aluno dele, que ele observa o aluno dele e ele tá ali sempre muito próximo àquele aluno e ele percebe no dia a dia o aluno avançando. A gente também faz uma avaliação geral, que a gente vai conversar, que a gente vai fazer a leitura desses resultados junto do professor (...). Porém, quando a gente faz um momento avaliativo, uma avaliação de leitura, uma avaliação de português, uma avaliação de larga escala, ela tem uma importância gigantesca para escola porque aqueles resultados ali são a primeira parte que você começa a perceber o que levou o aluno ao erro (...). Depois, quando você pega aquele resultado que está dentro de uma planilha, que você consegue ter uma visão da turma inteira. É muito importante que a avaliação aconteça e ela traz muitos olhares e a partir do momento em que ela acontece que a gente consegue gerar uma planilha de resultado (...).</p> <p>G3: A gente inicia o ano com a avaliação diagnóstica através de uma provinha. A gente faz a nossa avaliação interna, depois a própria prefeitura faz um calendário onde todas as escolas irão fazer as avaliações diagnóstica (...). A gente trabalha com uma matriz de referência do primeiro ao quinto ano, e aí vemos os descritores, as planilhas, coloca ali o resultado de todos os alunos e a gente coloca nomenclaturas, aquele aluno que teve um rendimento baixo (...). Dependendo da nota, também tem o crítico, o intermediário, e o adequado, então, a gente foca muito nas fragilidades (...).</p> | <p>G2: (...) a gente costuma dizer que a avaliação ela trabalha não só a aprendizagem da criança, mas, também o trabalho do professor em sala de aula, e isso diz muito, então, quando a gente aplica a avaliação que a gente traz para consolidar.</p> |

|                                                                                                                                                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| G4: A avaliação ocorre de forma sistemática(quinzenal e mensal), em seguida é realizado a análise dos resultados e traçado metas e estratégias para melhoria do processo ensino-aprendizagem. |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a G1, os recursos das avaliações proporcionam realizar, de forma minuciosa, os desafios dos alunos, sendo este argumento apoiado pela G2. A G3 complementa que a avaliação fornece um diagnóstico no qual podem ser tomadas ações para sanar as fragilidades, enquanto a G4 acredita que a avaliação fornece informações para possibilitar um planejamento estratégico.

Ao recorrermos à literatura, Martins e Guisso (2019) explicam que o cenário da educação vem exigindo mudanças nos processos de avaliação, bem como a adoção de novas práticas que implicam em assumir um compromisso entre professores e gestão escolar no qual configura-se a melhor forma que o aluno irá aprender.

Para Silva, Gomes e Costa (2017) a avaliação pedagógica é um fator importante para o processo educativo. É também a reflexão de uma ação e essa ação resulta em nova reflexão. Para os autores essa ação impulsiona a novas reflexões: reflexão permanente do educador sobre sua realidade e acompanhamento passo a passo do educando na sua trajetória de construção do conhecimento.

Luckesi (2011) aborda que a avaliação deve servir como ferramenta norteadora do processo educativo, considerando todos os fatores, desde a atuação docente, como os recursos utilizados e o ambiente. Nesse contexto, a avaliação reflete o processo desencadeador da aprendizagem e não somente o resultado final, apontando erros ou acertos e classificando os alunos em aptos ou não a passar de ano.

A avaliação não deve ser uma ferramenta que evidencia apenas os resultados, mas uma ferramenta que valoriza o processo percorrido pelo aluno, onde o professor toma consciência de que avaliar não significa atribuir nota, mas, sim, saber como está o seu trabalho: se está se fazendo entender pelos alunos e se sua metodologia está adequada. Por isso, o aluno é comparado a si mesmo; aos seus avanços e não ao de seus colegas. Cada aluno é único e possui um modo de aprender diferenciado (Gomes & Melo, 2018).

Segundo Carvalho (2011, p. 163) “a avaliação da aprendizagem trata-se de um processo indispensável, que oferece subsídios para analisar as práticas e as políticas adotadas na escola, com vistas a ressignificá-las em benefício do sucesso na aprendizagem e na participação de todos”.

Mediante o exposto, é de vital importância que a temática da avaliação da aprendizagem seja tema de discussão na formação profissional de docentes, possibilitando ao educador um conhecimento maior sobre essa ferramenta orientadora da prática educativa que possibilita a interpretação do processo de construção de conhecimento.

O planejamento é uma etapa importante no qual os gestores definem com a equipe, mas durante essa fase ainda não são postas em prática todas as ações que foram delimitadas para alcançar os resultados, logo a tomada de decisão configura-se como uma ferramenta primordial utilizada pelo gestor. No sexto questionamento foi solicitado as gestoras quem são os sujeitos que participam da tomada de decisão e de que forma essa contribuição gera melhorias para os resultados:

**Quadro 17 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2. PARTICIPANTES NA TOMADA DE DECISÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>G1: (...) eu costumo dizer assim que a gente é uma equipe e que eu acredito realmente no trabalho em equipe. É claro que eu tenho meu posicionamento, mas eu gosto muito de ouvir as pessoas que estão aqui ao meu lado para que essa decisão seja a mais assertiva possível (...). Eu gosto de ouvir os professores, coordenadores, a secretaria escolar, ouvir quais são as sugestões deles, e a partir daí tomar as decisões mais acertadas possíveis (...).</p> <p>G2: (...) eu e a coordenadora a gente faz esse estudo e depois a gente senta com as professoras, a gente manda para elas. No outro dia no planejamento a gente vai sentar pra gente dar esses resultados. É onde entra a importância da gestão, porque se a gente criar uma estratégia, se as professoras trouxeram uma estratégia que não foi recebida pela gestão, onde a gente possa dar suporte pra aquela estratégia acontecer, nada vai valer (...). A escola precisa ter tudo isso para garantir que a aula seja uma aula diferenciada, recursos didáticos, então, todos os atores que participam, o professor, a coordenação, a direção, e a nossa orientadora educacional também, porque a gente trabalha com um grupo (...).</p> | <p>G3: Essas tomadas de decisões sempre colocamos em pauta como planejamento, nos planejamentos o núcleo gestor e os professores, e também a gente faz reuniões de pais pra tá dando satisfação aos pais (...). O próprio tratamento que a gente faz dentro de sala, o acolhimento que a gente faz diariamente com as crianças é onde a gente conquista as famílias (...).</p> <p>G4: A principal participação na tomada de decisão é de responsabilidade do núcleo gestor dos professores da escola.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Consoante às G1 e G2 o trabalho em equipe, a participação dos professores e da coordenação asseguram uma melhoria na qualidade do ensino, principalmente na tomada de decisões que visem melhorar o processo educacional, como a partir do suporte de recursos didáticos no ambiente de aula. De acordo com a G3 as decisões são tomadas a partir de planejamento junto aos gestores, professores e familiares, enquanto a G4 atribui ao Núcleo Gestor essa responsabilidade.

Antes da tomada de decisão, os sujeitos devem indagar acerca de qual escola que eles esperam construir e qual modelo pedagógico irá servir como referência para os profissionais, uma vez que haverá demanda de habilidades para o desenvolvimento deste processo. Assim, induz-se uma reflexão do comportamento dos sujeitos, do objetivo planejado e das mudanças que serão geradas (Santos & Keller-Franco, 2020).



O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação. Isto é, do trabalho associado de sujeitos analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (Silvestre, 2016).

Quando se estuda a gestão escolar, é necessário analisar as formas de conduta dos sujeitos e grupos que compõem a escola, saber suas contradições, antagonismos, interações, expectativas e costumes. E apesar da imprevisibilidade dessas relações, elas acabam por construir um modo de existir ou de operar, envolvido por valores, costumes, rotinas, que são essenciais para a tomada de decisões do gestor (Pires, 2021).

É fundamental que o gestor acredite que seja possível uma gestão participativa, fomentando os processos de participação na escola. Paro (2018) destaca a necessidade de o processo decisório implicar a partilha de méritos e responsabilidades: A gestão participativa (ou compartilhada), como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades.

O cenário pandêmico gerou uma série de mudanças emergenciais que não foram esperadas pela sociedade, necessitando ações para mitigar os danos, tais como a interrupção da educação presencial, distanciamento social e o uso intensivo e indispensável da tecnologia, ainda que a desigualdade social esteja presente e nem todos tenham acesso. No sétimo questionamento foi solicitado uma descrição aos gestores sobre o que elas esperam, por atuarem na Educação Básica, melhorias na qualidade do ensino-aprendizagem diante dos impactos causados em um cenário pós-pandêmico do Covid-19:

**Quadro 18** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. EFEITOS DA PANDEMIA NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA MELHORIA DA APRENDIZAGEM PÓS-PANDEMIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| G1: Eu acredito que a pandemia, ela causou principalmente dentro da escola pública, algo muito negativo, a forma como os alunos retornaram, até na questão do uso das tecnologias (...). A tecnologia ela é boa, mas ela precisa estar ao nosso uso e não a gente estar no uso dela. Eu acredito que nós vamos levar algum tempo, mas, nós precisamos pensar e já estamos pensando em estratégias para que esse tempo de impacto negativo da pandemia seja o mais curto possível (...).<br>G2: (...) nós vimos no nível de aprendizagem com nossos alunos nas redes de Sobral muito | G3: (...) que a gente consiga sanar as deficiências, que o aluno, ele esteja preparado mesmo para a turma que ele está matriculado. Que ele consiga ler, consiga escrever, que isso não seja uma dificuldade para vida dele, que ele esteja alinhado a idade e a série dele. A idade dele no tempo certo de ele estar ali porque a defasagem ocorreu durante essa pandemia, o sonho da nossa vida é ter crianças que saibam ler no período certo, que não haja aquele trauma que tem ocorrido agora que a gente tá vivendo.<br>G4: Espero poder contribuir com a aprendizagem das crianças de forma |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| elevado, quese nós não tivéssemos passado por essa pandemia, hoje nós estaríamos com excelência em resultados muito melhores. Aquela experiência que você tinha pra 2019, tava beleza, mas, pra 2022 não tá mais porque os alunos não são os mesmos, eles tiveram um problema sério (...). | significativa e com muita qualidade. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Para a G1 o uso de recursos tecnológicos configura-se uma ferramenta que precisa de limites a fim de evitar danos à educação, já a G2 acredita que nessa situação hipotética a cidade de Sobral continuaria apresentando índices excelentes no segmento. A G3, por sua vez, apresenta um comportamento mais otimista no sentido de que os seus alunos superarão as dificuldades, seja na leitura ou na escrita. A G4 oferece a sua contribuição, mas não especifica de que forma o processo de aprendizagem no pós-pandemia poderia obter melhores resultados na Educação Básica.

Nesse sentido, Silveira, Araújo Neto e Oliveira (2020, p. 361) comentam que “cabe à escola, professores e aos pais promoverem e despertarem o interesse das crianças, apropriarem-se da internet, redes sociais e de tecnologias pedagógicas”.

A preocupação com o processo de ensino-aprendizagem, desenvolvimento cognitivo, social e emocional dos alunos fez com que os gestores de escolas desenvolvessem estratégias para incentivar e apoiar atividades a distância para reduzir os potenciais efeitos da crise na Educação. Contudo, a modalidade Educação a Distância (EAD) apresentou limitações, principalmente com a adesão de aulas e atividades on-line, via chamada de vídeo, nas quais havia a necessidade de uma boa conexão de velocidade da internet. (Feitosa et al., 2022).

Guizzo, Marcello e Müller (2020) afirmam que a Educação Básica apresentou novas dificuldades mediante o início da pandemia provocada pelo novo coronavírus. Os autores afirmam que a acelerada disseminação do vírus e seu potencial nível de letalidade, acompanhadas da carência de informações acerca dessa nova doença, em 2020, diversos países no mundo resolveram fechar seus comércios, indústrias e escolas. Ainda informam que, no Brasil, tais feitos trouxeram à tona uma nova realidade no âmbito educacional, realçando como a desigualdade social afeta o aprendizado de estudantes de escolas públicas se comparados aos de rede privada.

Para Dias e Pinto (2020), entender o impacto provocado pela Covid-19 no aprendizado dos estudantes é crucial para que se possa estabelecer uma nova estratégia visando reduzir o hiato educacional provocado entre estudantes de escolas públicas e privadas. Para as autoras, a adesão ao EaD revelou-se como um obstáculo de aprendizado para diversos estudantes, mesmo aos que apresentam a disponibilidade dos meios necessários para o acesso de plataformas digitais, como a disponibilidade de computadores, acesso à internet e celulares com suporte. Diversos professores necessitaram aprender a fazer o uso das plataformas digitais, gravar aulas e ministrá-las on-line, além de inserir atividades e avaliar estudantes a distância.

Há um senso comum de que os professores são os responsáveis pela educação no ambiente escolar, mas é relevante compreender que há uma equipe por trás da tomada de decisão, como o próprio gestor, que auxilia durante esse processo pedagógico e que a sua presença é fundamental para gerar resultados satisfatórios. No oitavo questionamento as gestoras comentaram sobre a própria participação para gerarem bons resultados:

**Quadro 19** - Resposta das gestoras entrevistadas

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. PAPEL DO GESTOR NO AMBIENTE ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2. O GESTOR COMO MEDIADOR DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>G1: (...) eu acredito que a escola precisa funcionar bem para que se possa acontecer. O professor, por exemplo, que tá em sala de aula não pode se preocupar com questões administrativas: se na situação de eletricidade tá funcionando não precisa funcionar para que ele possa estar lá confortavelmente dando aula, o diretor também precisa ter uma visão do acompanhamento pedagógico (...). Se tá faltando material a gente precisa fazer uma colocação (...).</p> <p>G3: Eu sou bem participativa, eu quero estar por dentro de tudo, eu sei de tudo o que acontece dentro da escola (...). O meu espaço é lá fora, é junto com os alunos, agindo com os professores, dando toda a assistência que ele precisa, na chegada, no recreio ou mesmo quando ele não tá bem dentro da sala (...). A gente chama, conversa com o aluno, e é nesse sentido, na questão de ajudar (...).</p> <p>G4: Busco contribuir da melhor forma possível, oferecendo um ensino de qualidade, com dignidade e equidade.</p> | <p>G2: está presente em todos os momentos, em todos os ciclos. São no planejamento, é na execução dentro da sala de aula, é na hora de aplicação de prova, é na hora da correção, justamente para que eu possa contribuir com esse processo (...). Se você tiver participado do planejamento, se você tiver participado da aplicação de avaliação vai perceber que ali dentro não está acontecendo como era para acontecer, então, a minha contribuição é essa (...).</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Na visão da G1, o professor é o principal responsável para gerar bons resultados, mas ressalta que esses profissionais, por vezes, mantêm-se ocupados com outras funções administrativas, enquanto a G2 afirma que a sua contribuição consiste em participar do planejamento. A G3 acredita que a sua contribuição está associada a fornecer assistência junto aos professores e alunos, enquanto a G4 afirma que contribui ao oferecer um ensino de qualidade.

Todavia, Paro (2016, p. 109), crítico do sistema educacional, alerta que aprovação de alunos expressos na divulgação de resultados não necessariamente significa estar próximo de um padrão de qualidade aceitável, isso significa que o poder público representado pelo Estado é omissivo em “comprometer-se com qualquer padrão mínimo de qualidade”.

Para Alves e Bispo (2022), manter a prática do gestor dentro de uma perspectiva democrática é necessário para acompanhar as mudanças que ocorrem no processo de ensino-aprendizagem. Este

profissional deve estar sempre apto para ampliar suas responsabilidades na busca por um ensino e aprendizagem de sucesso. Além disso, também é relevante conseguir liderar e organizar de forma que as pessoas ao seu redor estejam de acordo com o seu trabalho.

Lück (2009) aponta que a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão das escolas estar a par dos principais fatores que são determinantes na geração de bons resultados e, com isso, elencar tais fatores, seja a família, equipe escolar e a própria Secretaria de Educação, oportunizaria um momento de acolhimento dos envolvidos e da possibilidade de propor melhorias para essa transformação. O nono questionamento foi solicitado aos gestores para citarem fatores que contribuem para gerar bons resultados para a escola:

**Quadro 20 - Resposta das gestoras entrevistadas**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CONTRIBUIÇÕES DO GESTOR NOS BONS RESULTADOS DA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. O PAPEL DO GESTOR NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>G1: (...) a parceria da Secretaria de Educação junto com a escola. A Secretaria de Educação, ela dá um suporte para a escola, para que isso aconteça, a gente não faz nada sozinho, a gente aqui é uma ponta, mas, a gente precisa que ele dê um suporte (...). Os professores trazem esse feedback da formação em serviço, e a gente leva esse feedback para coordenação de ensino, então, esse feedback faz com que a coordenação de ensino converse com a escola de formação (...).</p> <p>G3: (...) a gente garante a responsabilidade, o compromisso, a gente motiva as crianças, a gente conversa com ele, a gente coloca os troféus, a gente garante a frequência 100%. Se não tem atestado a gente para que a mãezinha ou o paizinho dê notícias, ou se não der, a gente liga no outro dia pra saber se houve melhora. Através dos resultados, a gente consolida esses resultados, envia para eles (secretaria) e depois eles dão pra nós um feedback, e durante todo o processo de avaliação diagnóstica, ou de avaliação da escola eles estão sempre aqui estudando com a gente os resultados e colocando pra nós situações de melhoria, dando sugestões (...).</p> | <p>G2: Cuidar para que o clima da escola esteja bem, zelar pela relação interpessoal, zelar pelo atendimento e pelo acolhimento das famílias (...). Se a gente percebe que o professor não está bem, que ele precisa de um afastamento, de algum acompanhamento, a gente pode também estar buscando junto a secretaria (...). Nós temos parceria com o pessoal da saúde, que a gente procura fazer momentos de relaxamento com os professores (...).</p> <p>G4: Uma boa relação com a família, formação de qualidade para os professores, uma boa gestão do tempo pedagógico, material pedagógico estruturado, além de uma boa estrutura física e de recursos humanos.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A G1 cita como fatores a Secretaria de Educação e os feedbacks concedidos pelos professores, similar a G2. Por outro lado, a G3, acredita na motivação da equipe formada pelos pais, professores e a secretaria como fator determinante. Já a G4, cita a construção da relação com a família e o suporte fornecido por professores, bem como uma estrutura física adequada.

Construir resultados satisfatórios para a escola requer um diagnóstico das dificuldades enfrentadas pelos discentes, evitando atribuir o fracasso, já que o conjunto de dados aponta que esse processo não é construído de forma unilateral e que as práticas escolares possuem influência (Martins & Guisso, 2019).

O gestor educacional possui papel significativo na construção da estrutura escolar. Sua prática vai desde a organização funcional da instituição escolar às questões sociais que adentram. Além disso, a este profissional é incumbida a criação de estratégias para a participação mais significativa da comunidade dentro do contexto escolar, bem como auxiliar nos conflitos deste ambiente e de um modo geral direcionar a escola para o bom resultado de suas perspectivas (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018).

Silvestre (2016) afirma que o gestor também assume o papel de mediador, pois a ele compete fazer a conexão entre os agentes pertencentes à prática educativa, sejam estes pais, alunos, professores e/ou demais funcionários de modo que seja determinado se o processo de ensino-aprendizagem esteja sendo realizado de maneira satisfatória.

Para Santos e Keller-Franco (2020) a escola é um espaço de convívio social e formativo. As pessoas que a frequentam têm ideias e pensamentos diferentes, tornando-a, consequentemente, um ambiente diverso e complexo, o que desencadeia uma série de conflitos dos quais o gestor atuará como mediador. Diante desse cenário, a formação de gestores passa a ser vista como essencial para a preparação de como lidar com os contextos complexos, adversos e dinâmicos da escola, rompendo com a lógica autoritária, individualista, e remetendo às decisões coletivamente responsáveis e partilhadas o aprendizado coletivo se torna mais importante à medida que valoriza os ganhos de autonomia institucional e o desenvolvimento profissional.

### **3.2 Categoria: Professores**

#### **3.2.1 Perfil Sociodemográfico**

Na presente categoria a entrevista foi realizada com professores de escolas do Ensino Fundamental, anos Iniciais: 02 dos professores têm entre 27 a 28 de idade; 06 tem entre 34 a 36 anos de idade; 04 tem entre 41 a 44 anos de idade; e apenas 01 tem 58 anos; quanto à formação acadêmica,

todos os professores são pedagogos; 09 são pós-graduados, sendo que desses, 06 em psicopedagogia e 04 possuem apenas a graduação, conforme é apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 21** - Informação do Perfil Sociodemográfico dos professores

| PROFESSOR    | IDADE | FORMAÇÃO                     |                                              | TEMPO DE ATUAÇÃO |                | LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA |        |
|--------------|-------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------|----------------|-----------------------|--------|
|              |       | GRADUAÇÃO                    | PÓS-GRADUAÇÃO                                | EDUCAÇÃO         | ESCOLA         | CENTRO                | BAIRRO |
| Professor 1  | 41    | Pedagogia e Contabilidade    | Psicologia do Desenvolvimento                | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 2  | 34    | Pedagogia                    | Psicopedagogia e Docência do Ensino Superior | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 3  | 36    | Pedagogia                    | Não possui                                   | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 4  | 38    | Pedagogia                    | Psicopedagogia                               | Mais de 10 anos  | Mais de 5 anos | -                     | X      |
| Professor 5  | 58    | Pedagogia                    | Psicopedagogia                               | Mais de 10 anos  | Mais de 5 anos | -                     | X      |
| Professor 6  | 38    | Pedagogia e Letras           | Psicopedagogia                               | Mais de 10 anos  | 1 a 3 anos     | -                     | X      |
| Professor 7  | 34    | Pedagogia e Geografia        | Psicopedagogia e Gestão Escolar              | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 8  | 36    | Pedagogia e Engenharia Civil | Não possui                                   | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 9  | 28    | Pedagogia                    | Psicopedagogia                               | Mais de 10 anos  | 3 a 5 anos     | -                     | X      |
| Professor 10 | 43    | Pedagogia                    | Não possui                                   | Mais de 10 anos  | Mais de 5 anos | -                     | X      |
| Professor 11 | 27    | Pedagogia                    | Não possui                                   | 3 a 5 anos       | 1 a 3 anos     | -                     | X      |
| Professor 12 | 41    | Pedagogia                    | Gestão Educacional                           | Mais de 10       | Mais de 5      | -                     | X      |

|              |    |           |                            |                 |            |   |   |
|--------------|----|-----------|----------------------------|-----------------|------------|---|---|
|              |    |           |                            | anos            | anos       |   |   |
| Professor 13 | 44 | Pedagogia | Alfabetização e Letramento | Mais de 10 anos | 1 a 3 anos | - | X |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

A primeira indagação foi referente à idade, observando-se que o grupo de professores entrevistados encontram-se na faixa de 30 à 40 anos. No que se refere à formação acadêmica, do grupo de entrevistados todos têm formação em pedagogia, sendo que apenas três têm além da pedagogia uma outra graduação. Outro ponto observado foi a pós-graduação, quando se detectou que apenas 4 do grupo de 14 entrevistados não possuem ainda pós-graduação e, quanto aos cursos, a predominância foi em curso de psicopedagogia. Já na indagação acerca do tempo de atuação, a maioria respondeu que atua há mais de 10 anos na educação e entre 3 à 5 anos na mesma escola. No último questionamento, acerca da localização das escolas, todos os professores foram unânimes ao responderem que as instituições de ensino estão localizadas em bairros da cidade.

Tendo como formação predominante em Pedagogia, percebe-se que faz cumprir o que determina a LDB em seu artigo 62 da LDB: “A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino Fundamental [...]” (Brasil, 1996).

Nóvoa (1991) destaca que na lógica da profissionalidade docente é fundamental que os docentes adotem um conjunto de normas deontológicas e, a partir disso, devem construir sua identidade como professores. O autor refere-se à colegialidade docente como um desafio que a história do tempo presente apresenta para os professores. Deslocando-se, com facilidade, da história da educação para a escola dos dias de hoje.

Freire (2008) atribui à Educação o papel de contribuir para o processo de transformação social, pois, para ele, a educação é dialógico-dialética na medida em que o ato educativo pode superar a prática de dominação e construir uma prática da liberdade em que educador(a) e educando(a) são os protagonistas do processo, dialogam e constroem o conhecimento mediante a análise crítica das relações entre os sujeitos e o mundo.

Segundo Nóvoa (1991), é preciso trabalhar no sentido da diversificação dos modelos e das práticas de formação, instituindo novas relações dos professores com o saber pedagógico e científico. A formação passa pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novos modos de trabalho pedagógico e por uma reflexão crítica sobre a sua utilização. A formação passa por processos de investigação diretamente articulados com as práticas educativas.

### 3.2.2 Percorso acadêmico e profissional dos professores entrevistados

Sabemos que a formação docente faz parte do percurso acadêmico e profissional, que por vezes traz muitos desafios, porém é um processo indispensável para um bom exercício da profissão. Nessa perspectiva, na primeira categoria do questionamento sobre os Professores foram formuladas cinco perguntas para indagar acerca do percurso acadêmico e da trajetória profissional dos professores. Nesse sentido, o primeiro questionamento versa sobre a formação básica dos professores em que, de acordo com os discursos nos achados da pesquisa já apresentados no quadro sociodemográfico, os professores foram unânimes ao responderem que possuem graduação em pedagogia, o que nos leva ao segundo questionamento que investiga o porquê da escolha dessa formação. Seguem no quadro todas as respostas que apresentam os motivos da escolha dos professores:

**Quadro 22** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. AFINIDADE PARA TRABALHAR COM CRIANÇAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>2. NECESSIDADE EM ATUAR NA ÁREA DE PEDAGOGIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>P1: Eu escolhi esse curso porque na realidade, é um curso assim... que está bem mais próximo de psicologia, e eu gosto muito dessa área de trabalhar com criança, de querer entender o comportamento [...]</p> <p>P3: Porque desde a minha Educação básica, eu já tendia para essa questão do ensinar, de chegar para as pessoas e orientar, e dar uma ajuda, então, quando foi no vestibular, na época, eu escolhi a Pedagogia [...]</p> <p>P4: Eu escolhi porque sempre tive afinidade com criança [...]</p> <p>P5: Quando eu fui para o Ensino Médio, eu fiz magistério, e no magistério eu me identifiquei [...]</p> <p>P6: É como eu lhe falei, recentemente eu fiz pedagogia, por conta de que eu me identifico com as séries iniciais [...]</p> <p>P7: Porque comecei a trabalhar no município, antigamente não precisava da Pedagogia, a gente com História conseguia ficar no ensino fundamental I [...]aí, eu investi e fiz pedagogia, entrei como graduada [...].</p> <p>P8: Ela me despertou o prazer de ver a contribuição que eu posso fazer, de alfabetizar uma criança, principalmente na área que eu me identifico, que é a área da matemática com os números, é muito prazeroso isso.</p> <p>P9: Porque sempre foi um desejo desde criança, de me formar nessa área da pedagogia, amo o que eu faço [...]</p> <p>P10: na verdade, quando eu iniciei na vida acadêmica, eu comecei na matemática [...], mas aí, por conta de uma amiga que fazia pedagogia [...].</p> <p>P12: [...] eu sou a mais velha da família, e desde pequena eu comecei a ajudar os vizinhos de casa, eu ajudava algumas crianças com os deveres de casa, e aí, desde pequena, desde de novinha, então, desde</p> | <p>P2: Porque eu comecei a trabalhar na escola, eu era auxiliar de professora e foi um momento que eu achei que precisava, eu já estava em campo, então, eu decidi fazer a pedagogia [...]</p> <p>P11: [...]no processo de cursinho, de vestibular, eu consegui um trabalho no reforço escolar, o intuito de eu ir para lá era para ser secretária, ficar lá fazendo matrículas, e foi aí que eu, na necessidade eu precisava pegar alguma criança para ajudar, e aí que eu me encontrei [...].</p> |



|                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| novinha eu queria ser professora, tive a oportunidade de fazer faculdade da UVA [...].<br>P13: Eu, muito cedo, descobri que gostava de ensinar. |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

No que se refere aos motivos que interferem na escolha das pessoas da profissão de docente, de acordo com a literatura, temos diferentes perspectivas, tais como: experiências pessoais, afinidades, necessidades, fatores externos (influência de amigos, familiares), dentre outros motivos. Contudo, há de se perceber que todas estas maneiras de influência devem favorecer a transformação do indivíduo e da sociedade na qual estas pessoas estão inseridas.

Diante do exposto, a partir da nossa pesquisa, a afinidade com crianças foram alegadas pelos entrevistados P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, e P13, que pode ser explicada na concepção de Sousa, Ramos e Sousa (2018), que afirma existir uma influência da convivência com outras culturas convergentes ou indiferentes. Na prática, significa que os professores da presente pesquisa podem ter convivido com outros profissionais da área da educação e, durante a construção de diálogos, emergiu o interesse pela docência.

Além disso, sobre a importância da profissão de docente, especificamente o domínio dos conteúdos didático-pedagógicos e, ainda, as competências da habilitação para o ensino, ressalta-se a contribuição do curso de Pedagogia para a formação de profissionais de educação para a educação básica, conforme estabelece o Art. 64, da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN) (Brasil, 1996).

A outra categoria que foi aludida pelo P2 e P11 afirmam a necessidade de terem a pedagogia em sua formação para que pudessem desenvolver sua profissão. Cabe destacar que o professor exerce uma importante função social, mas só ela não é o suficiente para o ingresso de estudantes e, tampouco, para perspectiva de permanência nessa carreira. Há fatores que contribuem para o desinteresse pelo exercício da profissão docente, os quais estão relacionados principalmente com as condições de trabalho e o contexto de desvalorização social. Estes indicativos estão presentes em todo o processo formativo dos estudantes, favorecendo uma percepção mais de acordo com a realidade e que provoquem nos envolvidos a devida transformação pretendida (Ibernon, 2011).

Diante do dialogado, as razões pela escolha da formação foram justificadas em função da identificação com crianças e com a função do ensino, uma vez que alguns já encontravam-se atuando na docência. Também fora ouvido dos entrevistados a vantagem do amplo horizonte do mercado de trabalho e da possibilidade de fácil empregabilidade.

O terceiro questionamento tratou acerca da formação dos professores, sendo indagado sobre a formação complementar dos professores entrevistados. De acordo com as respostas obtidas, aparecem em duas categorias:

**Quadro 23** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. IMPORTÂNCIA DA ESPECIALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2. ESPECIALIZAÇÃO PROFISSIONAL COMO FORMAÇÃO COMPLEMENTAR</b>                                                                                                                                                                       |
| <p>P1: Sim. Psicologia do desenvolvimento.<br/> P2: Especialização em psicopedagogia clínica e institucional, e atualmente, eu estou fazendo Docência e Ensino da Matemática. Fiz um curso muito bom que foi de neuroaprendizagem.<br/> P4: Especialização em neuropsicopedagogia.<br/> P5: Sim. Gestão Escolar e cursos de formação ofertada pela prefeitura municipal de Sobral.<br/> P6: Sim, Especialização em Psicopedagogia.<br/> P7: Psicopedagogia e Gestão Escolar.<br/> P8: Ultimamente a gente sempre vem se aperfeiçoando, nós professores, o município de Sobral ele oferta muitos cursos de aperfeiçoamento, tecnologias digitais, principalmente agora na época da pandemia, e nós como professores, não podemos parar no tempo, a gente sempre tem que está se atualizando, no processo educativo, com cursos complementares, que até a própria secretária de educação nos oferta.<br/> P12:[...]especialização em gestão escolar.<br/> P13: [...]só especialização em gestão escolar</p> | <p>P3: Não, eu iniciei um curso de especialização, na época era em gestão, mas não concluí[...]<br/> P9: Não tenho, mais pretendo.<br/> P10: Não, só mesmo a graduação, tô em andamento<br/> P11: Não tenho formação complementar.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

É observado que dez dos entrevistados possuem diferentes especializações, quais sejam: Psicologia do desenvolvimento; Psicopedagogia clínica e institucional; Neuropsicopedagogia; Gestão Escolar; Psicopedagogia; e Cursos de aperfeiçoamento de tecnologias digitais, respectivamente (P1; P2; P4; P5; P6; P7; P8; P12; P13). Quatro dos professores responderam que não possuíam cursos de especialização (P3; P9; P10; P11).

Para Almeida, Pimenta e Fusari (2019), a formação continuada e a busca por novas práticas por parte dos docentes fazem com que sejam criados novos arranjos entre as disciplinas dos cursos acadêmicos e métodos de ensinar. A construção de processos pedagógicos visam apresentar uma nova realidade para as instituições de ensino.

Saviani (2017) complementa que assim como a graduação está relacionada a uma formação profissional, também a especialização é como uma continuidade do processo de formação em nível superior, onde tem sua importância pois pode acompanhar as alterações

ocorridas na respectiva área de conhecimento, no sentido de possibilitar o encontro com os avanços de pesquisas e mudanças no campo profissional.

Embora sendo um prolongamento da formação profissional e uma formação continuada, a especialização, ao tratar da escola e dos processos de aprendizagem, não pode ser apenas uma demarcação de status pela atribuição de uma certificação, agregando pouco ou nada para um desenvolvimento profissional; é justamente o contrário, ela precisa contribuir ativamente para o papel de sujeito e de intelectual que o professor vai assumir no interior da escola e perante a sociedade (Silva & Jacomini, 2017).

Com base nas Sinopses Estatísticas da Educação Básica – 2017 (Brasil, 2018), é possível perceber que é extremamente baixo o percentual dos professores da educação básica que possuem mestrado ou doutorado: 2,42% tinham mestrado e 0,43% doutorado em 2017. No entanto, se considerarmos a especialização, encontramos uma situação diferente. Olhando especificamente aqueles que haviam concluído um curso de especialização em 2017, eram mais de 749 mil ou 34,18% do total, sendo observado um aumento na ordem de mais de 3% num período de dois anos. Ou seja, verifica-se que entre 2015 e 2017, mais de 67 mil professores da educação básica concluíram a especialização.

No quarto questionamento perguntou-se sobre se a formação recebida contribui para a atuação como professor:

**Quadro 24 - Resposta dos professores entrevistados**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. A IMPORTÂNCIA DA TEORIA NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>2. O VALOR DA EXPERIÊNCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| P1: [...]na parte teórica ajuda muito, mas aí, no dia-a-dia mesmo, na prática é que você aprende mais.<br>P2: [...]de uma certa forma contribui, embora eu não esteja na área, no campo da psicopedagogia, mas contribui sim, porque vem a questão de conhecer, entender as dificuldades de um aluno[...]<br>P4: A neuropsicopedagogia, já me ajudou bastante na questão de ver o aluno, o emocional da criança também, eu assim, vejo que antes, eu como professora, eu via muito a questão somente conteudista: Português, matemática e os resultados tal e tal... hoje, na neuro, eu vejo a criança com um olhar diferente, dos problemas que ela pode estar passando, a questão do Bullying em sala de aula, a questão da fragilidade da criança, a questão do emocional,[...].<br>P5: Ajuda bastante. A gente, não é aquela coisa que vai resolver os problemas[...] dentro de uma sala de aula [...] porque a gente tem criança de todos os modelos, mas tem uma luzinha aqui, tem um que diz | P3: Não apresentou resposta.<br>P7: Eu fiz a faculdade, e eu não sei se é pensamento só meu, mas a faculdade em si, não me ensinou a ser professora, eu sempre busquei ficar sendo sempre uma boa professora, buscar novas coisas para os meus alunos.[...], eu não carrego hoje, experiência da minha faculdade, eu carrego muito mais experiência do Colégio Sobralense que eu fiz meu estágio lá, eu era estagiária lá[...].minha bagagem é a que construo todo dia porque todo dia eu aprendo. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>uma palavra aqui, tem um que mostra uma estratégia, tem um que mostram esse descritor aqui, que fala sobre isso, você vai lá, dar uma lida, se apropria, é sempre tá ajudando,[...]não é a resolução dos problemas, mas sempre tem algo que a gente aproveita, e aproveita bem.</p> <p>P6 : Sim, e muito, porque até uns dois anos atrás meu trabalho era mais desenvolvido com as turmas do fundamental II, por conta do meu curso ser de letras, aí não era permitido trabalhar nas séries iniciais, mas, eu sempre me identifiquei bem mais com as séries iniciais, por esse motivo eu fiz pedagogia,[...].</p> <p>P8:Sim, é um processo de reciclagem constantemente, pra gente adquirir novos conhecimentos, tá se atualizando e se aperfeiçoando como mestre, como professor, é fundamental.</p> <p>P9:[...]ela ajuda realmente em tudo, na parte profissional, em relação de eu está no meio da escola, com as crianças, com as pessoas, isso me faz bem.</p> <p>P10: [...]um dos fatores que me fez fazer pedagogia e não concluir a matemática, é porque eu sempre gostei de ensinar criança[...].então, a pedagogia ela contribui muito comigo nesse sentido, de que eu faço uma coisa que eu gosto, dentro da minha formação é isso.</p> <p>P11: Acho que em tudo, desde da faculdade, sou formada na Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), e todo o processo de formação dentro da faculdade, os projetos, os trabalhos, as disciplinas, os estágios, contribuíram muito para que eu colocasse em prática a minha profissão atual.</p> <p>P12: Vem contribuindo muito, eu sempre quis ajudar os outros, fossem com os meus conteúdos, fosse com os meus ensinamentos, eu sempre gostei de tá ali pra ajudar o próximo, e tá ajudando a essas crianças a ver o mundo, a ler, a escrever, a conhecer o mundo em si.</p> <p>P13: Bem, me ajuda muito a conhecer e identificar as necessidades do meu aluno e buscar estratégias para ajudar na aprendizagem.[...] Sempre busco chegar no meu aluno da forma como ele é, tentando me aproximar e compreender o que ele precisa, de que forma ele aprende melhor.</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os professores (P1; P2; P4; P5; P6; P8; P9; P10; P11; P12, e P13) concordaram que a formação recebida contribui para sua atuação na docência. Mas algumas respostas trouxeram algumas críticas, como por exemplo em relação às diferenças da prática versus teoria, bem como a questão de saber lidar com o emocional da criança, afirmando que a especialização ajudou a mudar a visão que tinham sobre os estudantes. O P3 não respondeu ao questionamento e o P7 criticou que a sua formação acadêmica não foi suficiente para se sentir profissional preparado, mas foi durante a realização do estágio em uma determinada escola.

Aqui, entende-se como um aperfeiçoamento aquele feito por meio de cursos ou com troca de experiências com outros profissionais da área. Nessa mesma perspectiva, Rossato, Matos e Paula (2018) debatem que a contribuição do professor no qual envolve ações e relações pedagógicas deve ser reconhecido e que esse profissional possui uma origem multidimensional. Doutra forma, o professor não é apenas aquele que transmite o conhecimento: ele também é constituído de uma diversidade de fatores que influenciam a sua subjetividade durante o processo do saber.

Para Locatelli (2021) a formação complementar contribui para o trabalho docente. Contudo, ainda existem certas fragilidades pois alguns profissionais a buscam apenas como marcação em seus currículos para diferenciação individual. O autor critica que a especialização deve ter um sentido, um objetivo que ultrapasse as meras estatísticas, deve fazer sentido na vida do professor para além da ideologia do mérito, da disputa e da individualidade.

Gatti (2008) corrobora que os saberes da experiência não se apresentam como um corpo sistematizado de conhecimentos, mas são partes constituintes da prática, formando um conjunto de representações a partir das quais o professor interpreta, compreende e orienta sua profissão e sua prática habitual em todas as dimensões. Para alguns estudiosos da formação docente, o ensino pode ser entendido como um ofício que se apoia em saberes construídos pela experiência acumulada na prática social e coletiva dos professores.

A formação continuada deve ser oferecida aos professores como atualização/complementação ao longo de sua carreira, constituindo-se em parte da organização do sistema de educação nacional sem, contudo, prescindir de que a formação inicial confira aos futuros professores “[...] a universalização de conhecimentos científicos explicativos dos processos naturais e da sociedade [...]”. (Magalhães & Azevedo, 2015).

No quinto questionamento discutiu-se se a formação que os professores recebem é suficiente para atuar na profissão:

**Quadro 25 - Resposta dos professores entrevistados**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. CONSTANTE PROCESSO DE FORMAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2. NECESSIDADE DE SE MANTER ATUALIZADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>P1: Não. Pretendo aumentar meus conhecimentos.</p> <p>P2: É assim, é importante o que eu já adquiri de conhecimento até hoje, mas não é suficiente, é porque tudo na vida tem transformado o tempo todo, a gente tem que ir se reciclando, posso dizer assim, então, não é suficiente, a gente, sempre tem algo a mais para aprender, principalmente o professor que tem essa sede de buscar algo novo.</p> <p>P3: Não, porque além da formação em pedagogia, eu também tive outros cursos, fui fazendo a questão das formações em serviço que a gente tem mensalmente, então, não posso dizer que tudo que eu fui adquirindo de conhecimento só foi pela pedagogia em si, mas eu fui também indo para cursos, até cursos on-line. Agora durante a pandemia, então fui abrindo assim esse olhar para ir melhorando a minha prática e também o convívio no dia-a-dia, os planejamentos da escola, tudo vai fazendo com que a prática da gente melhore.[...].</p> <p>P4: Não. Eu acho que a gente está em constante processo de conhecimento, de formação e aprendizagem, então eu acho que nunca pode parar, é por isso que estou fazendo a psicologia também, acho que se eu estivesse mais tempo, se o tempo tivesse 36 horas, eu estaria procurando me capacitar ainda mais,[...].</p> <p>P6: Assim, não é o suficiente, é preciso sempre está buscando, aprimorando, qualificando nosso trabalho.</p> <p>P7:[...]assim, da faculdade que eu fiz a última, ela não deixou muita bagagem, a bagagem que eu tenho, é a que venho buscando para me trazer à sala de aula. [...] cada professora, vai construindo seus conhecimentos[...]</p> <p>P8 - Eu estaria mentindo se eu dissesse que sim, porque a gente nunca está contente com o que a gente vem aprendendo, porque a cada dia o mundo contemporâneo existe, todo dia é uma coisa nova,[...].</p> <p>P9 : Não, não é suficiente ainda não.</p> <p>P11: Não, eu acho que eu preciso me qualificar um pouco mais. Temos, o município sempre oferta a formação continuada, temos os encontros mensais onde os professores recebem formação. [...] a prefeitura oferta cursos on-line, onde ela tá sempre ali disponibilizando certificados de conteúdos, [...] pra tá ali ajudando o professor a fazer um bom trabalho na sala de aula.</p> <p>P12: A formação da faculdade não, porque eu já terminei faz um bom tempo, e a minha especialização também, [...], a gente sempre tem que está se renovando, fazendo cursos, estudando algum artigo, alguma coisa que saia nos meios, sempre tem que está estudando.</p> <p>P13: Não, precisamos estar em constante</p> | <p>P5:[...]dentro de sala de aula ajuda bastante. [...], não vai resolver os problemas da gente dentro de uma sala de aula[...], porque a gente tem criança de todos de todos os níveis, de todas as classes, a gente tem que estar sempre se atualizando, [...] é um conteúdo que era assim, agora já é assim, é uma estratégia que serve com essa turma, mas não serve com essa.[...].</p> <p>P10: [...]não que não seja suficiente, mas, a gente vive em constante aprendizado, as crianças todos os anos são outras, não é a mesma coisa, a gente tem que sempre está se renovando, estudando e se aprimorando. Temos as formações todos os meses, que é a escola de formação que nos ajudam bastante.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| aprendizagem, experimentando o novo, se atualizando para que nós possamos dar o melhor para nosso aluno; e o melhor para ele, é aprender. Precisamos chegar a todos não da mesma forma, mas na forma deles, no tempo deles, respeitando o ritmo de cada um. |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

É observado que a maioria dos professores apresentaram respostas similares ao afirmarem que apenas a formação não é suficiente para exercer a profissão, entre eles P1; P2; P3; P4; P6; P7; P8; P9; P11; P12; P13. Os entrevistados P5 e P10 enfatizaram que é necessário estar sempre atualizado pois eles acabam trabalhando com diferentes turmas, de diferentes idades. Por isso, é preciso sempre renovar e aprimorar os conhecimentos.

Almeida, Pimenta e Fusari (2019) alertam que a formação do profissional não é encerrada quando este conclui a graduação, pois é comum ao ingressar no mercado de trabalho um “choque de realidade” que não corresponde às ideias discutidas dentro do espaço acadêmico.

Para Libâneo (2018) a formação continuada não é uma invenção nova, mas é algo ainda frágil nos dias atuais e, dentro das novas perspectivas, busca não somente o aprimoramento dos conhecimentos adquiridos na formação inicial, mas também uma identidade para o professor. A formação continuada visa o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.

A qualificação do professor vai além de um conjunto de técnicas e teorias, perpassa a prática e chega a uma dimensão política-pedagógica; na busca da qualidade de ensino, a qualificação do professor é primordial, mas sua efetivação extrapola as questões pedagógicas e atinge questões socioeconômicas e políticas. Essa formação deve ser pensada como um projeto único que globaliza a formação inicial e a formação continuada, de maneira que envolve a formação autônoma dos professores e a reelaboração contínua de novos saberes, partindo da vivência prática e das experiências obtidas do espaço escolar (Freitas & Pacífico, 2020).

Um dos grandes desafios da formação continuada é a fragmentação dos estudos ou programas de formação oferecidos. Ibernnon (2011) corrobora que a pouca sintonia entre a formação continuada e as reais necessidades a que são submetidos é um grave problema para os professores. O autor relata que a falta de acompanhamento sistematizado da prática pedagógica, descontinuidade de políticas públicas direcionadas à formação continuada e

baixos salários levam a uma dupla carga horária.

Na segunda categoria, versava-se sobre o percurso profissional, a trajetória desde o início da profissão, tempo de atuação, a motivação para atuar na profissão, finalizando com o que seria dito a quem pretende ainda ingressar na profissão nos dias atuais. Assim, o primeiro questionamento direcionado aos professores foi como se tornou professor, onde cada professor em sua resposta fez uma abordagem relatando um pouco de sua história profissional, conforme recortes no quadro a seguir:

**Quadro 26** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. A IMPORTÂNCIA DO ESTÁGIO ACADÊMICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2. A IMPORTÂNCIA DA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>P1: Comecei a fazer pedagogia, [...] comecei a fazer o estágio da faculdade, e aí, eu desenrolava muito na sala de aula, [...] eu procurava nesse estágio, além de assistir a aula, trabalhar junto com o professor,[...] ia assistindo e anotando, aí, o coordenador me achou muito proativa, aí ele disse assim: vou contratar a Francilene porque ela é uma pessoa muito esforçada.[...].</p> <p>P2: Eu acho que caí de paraquedas na educação, porque meu primeiro emprego, foi auxiliar de professora, [...], mas hoje, não me vejo em outra profissão[...].</p> <p>P6: Não houve uma resposta específica</p> <p>P7: Eu comecei como estagiária, no Colégio Sobralense, [...], no segundo ano que eu fui fazer minha bolsa[...]a diretora da escola, me chamou e disse assim: “eu vou investir em você porque você como auxiliar, gostei muito do seu trabalho,</p> <p>P11: Eu me tornei professora, acho que desde quando eu ficava em casa ajudando meus sobrinhos com as atividades escolares, e aí, que eu fui para esse reforço escolar, comecei ajudar, e aí, depois os estágios ofertados pelo município, me fizeram também ter esse contato mesmo com a sala de aula, e assim que eu me formei, assim que eu adquiri meu diploma, eu já fiz a seleção da prefeitura para professores temporários, passei, fui chamada vim aqui para a escola e estou aqui até hoje.</p> <p>P13: [...]eu sempre gostei de ensinar. Reunia os vizinhos em minha casa e ia ensinar o dever de casa. Depois as mães começaram a me pagar. Era um valor simbólico, mas me estimulava a continuar fazendo o meu melhor, me sentia bem. Fui cada vez mais tomando gosto e interesse pela profissão. Depois fui trabalhar numa escolinha particular e depois na escola pública como temporária, só depois sendo aprovada em concurso.</p> | <p>P3: Eu iniciei como professora de reforço, aí depois desse reforço que era um pouco menor, e com criança de primeiro ano, às vezes de segundo que era para dar aquele suporte a criança que estava com mais necessidade.</p> <p>P4: Ao longo do tempo, eu fui substituindo professores e fui gostando, onde eu encontrei mais foi no quinto ano, percebo que tenho uma melhor forma de lidar com os alunos,[...].</p> <p>P5: Eu fui influenciada pela minha Tia, aí, eu morava aqui, e fui morar em São Paulo[...] e quando chega na cidade grande, você tem que trabalhar, aqui eu não ainda não tinha trabalhado, eu tinha terminado magistério[...].</p> <p>P8:Desde criança quando eu observava meus próprios professores, aquilo já foi me despertando a vontade de também transferir meus conhecimentos para novas pessoas, então, eu acredito que foi desde o meu processo educativo[...],mesmo sendo pedagogo, mas, a matemática sempre me despertou aquele interesse investigativo.[...] a construção de um professor, é essencial você passar pela pedagogia[...], eu digo que pra ser professor você tem que amar aquilo que você faz, e a pedagogia me disse isso, me ensinou isso, que antes de tudo eu tenho que conquistar o meu aluno.</p> <p>P9: No início foi bem difícil na questão financeira, e também devido no momento que eu comecei eu também engravidei, mas, não desisti, continuei, [...] mas, o meu marido me ajudou, me deu uma força pra mim não desistir em relação a isso, e foi que eu sempre tive vontade de ser uma pedagoga e consegui, mas, não foi fácil.</p> <p>P10: eu ter me tornado professora, mexe um pouco com a minha vida pessoal e familiar, porque eu comecei ensinando em casa com a repetidora. Eu estudava a noite, e ficava sendo repetidora durante o dia porque eu precisava ganhar alguma coisa,[...] na minha casa, que era na minha mãe,[...] aí foi onde despertou em mim mesma uma vontade de ensinar, e</p> |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>está dentro de sala de aula,...].</p> <p>[...]vou lhe dar uma sala para você auxiliar[...].</p> <p>P12: Eu acho que eu me tornei professora quando eu comecei ensinar meus irmãos, eu os levava para a escola, eu era a mais velha, [...] chegava em casa e tinha que tá ensinando ele [...]eu iniciei a minha vida profissional no infantil IV, depois e fui parar no ensino fundamental, fiz o concurso da Prefeitura daqui de Sobral, passei, mas, eu só fui assumir o concurso em 2010, e de 2010 pra cá eu estou aqui até hoje, já passei por todas as séries do ensino fundamental, do primeiro ao quinto anos[...].</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Em resposta ao primeiro questionamento, os professores divergiram entre duas respostas: a que seu primeiro contato com a profissão foi através de estágios, como responderam o P1; P6; P7; P11; e P13. Já no que se refere às demais respostas, foi observado que o P3; P4; P5; P8; P10; e P12 tiveram o primeiro contato em aulas de reforço escolar como sua primeira experiência de trabalho na área da docência.

Nesta perspectiva, Pimenta (1997) afirma que o estágio é indispensável no processo de formação docente, é um instrumento que pode fazer a diferença para aqueles que estão entrando no campo do trabalho ligado à educação, pois oferece condições aos futuros educadores uma amostra do ambiente que envolve o cotidiano de um professor e é por meio desta experiência que os discentes começarão a se compreenderem como futuros docentes, pela primeira vez encarando o desafio de falar, conviver e ouvir com linguagens e saberes diferentes do seu meio, de forma que se torne mais acessível à criança.

Portanto, a realização do estágio supervisionado pode ser considerada uma experiência importante, pois favorece para uma realização de uma prática cada vez mais consciente, evitando situações extremas no cumprimento de seja qual for atividade realizada em sala de aula, permitindo, deste modo, o método de aprendizagem dos alunos (Paulo, Almeida & Carvalho, 2020).

A exigência de experiência profissional é outra questão importante e é retratada por Chasin e Chaya (2016). Os autores afirmam que é complicado, principalmente para os jovens que nunca trabalharam. Essa preocupação se mantém após a conclusão do curso como exigência para a contratação, repetindo o que ocorre nos demais setores da produção. No entanto, esse fator é incompatível com a realidade dos alunos do curso, os quais em sua maioria tem o estágio como primeira experiência profissional.

O segundo questionamento da categoria em questão abordou sobre a razão pela qual o professor escolheu a profissão, obtendo-se as seguintes respostas:

**Quadro 27 - Resposta dos professores entrevistados**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ESCOLHA DA PROFISSÃO POR VOCAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2. INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NAS ESCOLHAS PROFISSIONAIS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>P1: [...] eu gosto muito de trabalhar com criança e me identifico, me realizo trabalhar com criança, no entanto, eu já dei aula de substituta mesmo no fundamental II, e não me identifiquei, eu me identifico mesmo, é com criança.</p> <p>P2:[...], eu não me vejo em outra profissão, a não ser mesmo a educação.</p> <p>P3: [...] eu já tinha essa tendência desde lá, quando ainda era estudante, já gostava dessa questão, já me encantava, chegar e conseguir ajudar uma pessoa, aí construindo seus conhecimentos.</p> <p>P4: É como sempre digo, quando a gente trabalha no que gosta, a gente não trabalha nenhum dia porque ali se torna muito prazeroso. Então, durante esse tempo, eu fui me especializando, e percebi que eu estava na área certa, [...].</p> <p>P5: Quando eu fui para o Ensino Médio, eu fiz magistério, e no magistério eu me identifiquei [...].</p> <p>P8: Ela me despertou o prazer de ver a contribuição que eu posso fazer, de alfabetizar uma criança, principalmente na área que eu me identifico, que é a área da matemática com os números, é muito prazeroso isso.</p> <p>P9 - É o desejo mesmo de ensinar, de repassar conhecimento para alguém, de tá ali envolvida, porque a gente tá envolvida dentro de uma escola, a gente não só ensina, mas, também a gente aprende muitas coisas, e eu sempre tive desde de criança, brincava até de escolinha quando eu era pequena, mais nova, e eu dizia pra minha mãe, ou eu vou ser professora[...]</p> <p>P11: Na sala de aula eu me encontro, porque eu gosto de passar o pouco que eu sei, está ali o tempo inteiro, os desafios de sala de aula, lidar com várias realidades de crianças que têm dificuldades de aprendizagem.</p> <p>P12: Porque eu gostava de passar para os alunos o meu conhecimento, eu me lembro de uma vizinha que ela tinha muita dificuldade de ler, principalmente em ler em voz alta, e aí, eu comecei a ajudar, vamos lá, você consegue, é só fazer isso, comecei a instigar ela a ler junto comigo, e ela melhorou, aí foi sempre assim, eu sempre tive onde tá ajudando alguém com a</p> | <p>P6: Porque a minha mãe era professora, então, eu acho que isso contribuiu muito para minha escolha, eu já cresci nesse meio, acho que facilitou fazer uma graduação na área, no entanto, que foi o meu primeiro trabalho na educação, desde então, eu continuei.</p> <p>P10: Era o mais acessível para mim no momento [...].</p> |

|                                                                       |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--|
| educação.<br>P13: Eu diria que é por gostar do que faço, por vocação. |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas do segundo questionamento fizeram surgir duas novas categorias: a primeira sobre a escolha da profissão por vocação e a segunda influência da família nas escolhas profissionais. Em relação a primeira categoria, os entrevistados (P1; P2; P3; P4; P5; P8; P9; P11; P12, e; P13) convergiram entre respostas como: o gostar de trabalhar com crianças e o desejo de trabalhar com educação, o que lhes remete a uma escolha por vocação. Os entrevistados P6 e P10 enfatizaram a influência familiar e a acessibilidade devido suas vidas pessoais.

A escolha da profissão é uma das decisões mais sérias da vida de uma pessoa, pois ela determina, de certo modo, o destino do indivíduo, bem como seu estilo de vida, a educação e até o tipo de pessoas com quem irá conviver no trabalho e na sociedade. Um erro de escolha equivale a um erro de vida (Nepomuceno & Witter, 2010).

No Brasil, é notório que o professor é uma carreira subvalorizada e muitos que atuam nesse segmento continuam a desempenhar a função por não existir outras oportunidades no mercado, enquanto outros são capazes de identificar que não possuem vocação; além disso, um outro aspecto que deve ser questionado está relacionado com a ausência de leis para valorizar a profissão pois há um senso comum de que aqueles que desempenham esse papel devem realizar exclusivamente com “amor”, ignorando dessa forma as baixas condições salariais em prol do *status* do cargo ocupado (Araújo & Purificação, 2021; Santos & Rebolo, 2021; Libâneo, 2018).

Uma outra perspectiva bastante comum é a culpabilidade que os professores vêm recebendo, através do senso comum de que são responsáveis por uma crise que afeta o sistema educacional, principalmente o processo de aprendizagem dos alunos. Todavia, esse tipo de pensamento ignora a realidade de um país que tem em suas raízes um sistema desigual que muitas das vezes afastam os vestibulandos de se tornarem professores ou levam os professores a abandonar o labor. Razões como esta contribuem para prejudicar a carreira da docência e elevar a subvalorização (Souza, Brasil & Nakadaki, 2017).

Educação e Pedagogia são conceitos que caminham juntos e, para Libâneo (2018), a Pedagogia é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa no geral e no particular mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnicos profissionais. A educação está presente em nossa vida diária, em instituições específicas de ensino ou não,

com intencionalidades e finalidades explícitas de aprendizagem mediante uma ação consciente para saber, para conviver, para fazer, misturamos a vida com ela, não existindo um modelo ideal. Nesse sentido, a educação caracteriza-se como processo de formação das qualidades humanas e a Pedagogia é a ciência que estuda esse processo, que perpassa ao longo do tempo através da ação-reflexão-ação, transformando e emancipando o homem para viver na sociedade.

O terceiro questionamento indagou o tempo de atuação do profissional. Entretanto, tal questão já foi respondida no quadro sóciodemográfico dos professores apresentado no início desta categoria envolvendo os docentes. Por este motivo, segue-se para o quarto questionamento que investigou a motivação dos professores a escolher a profissão e que segue no quadro a seguir:

**Quadro 28** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. O PODER DO ENSINO NO CRESCIMENTO EM UMA SOCIEDADE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>2. O PRAZER DE ENSINAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>P1: o que me motiva é contribuir para uma sociedade melhor, saber o que eu estou ensinando ali vai contribuir com o crescimento do ser humano, a gente como professor, não ensina só o português e matemática, as outras disciplinas, a gente contribui para que eles cresçam cidadãos numa sociedade melhor, que aumente o conhecimento das crianças,[...]</p> <p>P2: São as diferenças que a gente ver na vida do outro, na vida meu aluno, porque essa é a missão do professor, a gente transforma vidas[...].</p> <p>P3: ver o desenvolvimento dos alunos[...].</p> <p>P4: Eu acredito que o dom que eu tenho, assim, a gente passa por muito problema, muito desafio, é desgastante. [...] e a gente conseguir fazer com que despertem o gosto para aprender e vá melhorando seus resultados[...].</p> <p>P5: gratificante você vê uma criança á ela tá desabrochando[...]</p> <p>P8: É olhar nos olhos dos meus alunos e ver que eu tô transferindo um pouco do que eu sei pra eles, e eu vendo que aquilo vai transformar eles como seres humanos, cidadãos, seres pensantes.</p> | <p>P6: O que mais me motiva é a questão do gostar, de me identificar, eu gosto do que eu faço, faço com prazer, eu não me vejo trabalhando em uma outra função, [...]</p> <p>P7: É como eu disse para você, eu faço o que eu gosto[...]tinha um aluno meu que ele tinha tanta dificuldade, e ele olhou para mim e disse: Tia, eu só consegui fazer depois que você me ensinou, [...]</p> <p>P9: Meu desejo, o amor que eu sinto de tá aqui, de estar realizando esse trabalho, o que motiva é isso, que eu gosto mesmo de tá ensinando, de tá ali com os alunos compartilhando, também não só repassando, mas, também eu aprendo muito com eles, eu gosto de tá ali com eles envolvidos.</p> <p>P10: Eu sou encantada por ensinar [...]você amanhecer o dia e saber que vai vir para uma escola e se encontrar com crianças, cada uma com sua história de vida, com as suas vivências, e a confiança que eles têm na gente, é muito bom [...]</p> <p>P11: Não foi respondida</p> <p>P12: É ver eles aprendendo, ajudá-los a adquirir esses conhecimentos, e também aprender junto com eles, porque a gente aprende muito.</p> <p>P13: Ver meu aluno crescer, aprender e se desenvolver com o meu trabalho.</p> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A motivação dos professores para escolher a profissão variou entre contribuir para uma sociedade melhor, transformar vidas e o prazer em transferir conhecimento, para ver o desenvolvimento dos alunos, respostas respectivamente dos P1, P2, P3, P4, P5, P8, o que deu origem a categoria: O poder do ensino no crescimento em uma sociedade. A segunda categoria deste quadro, surgiu mediante as respostas dos entrevistados P6, P7, P9, P10, P12 e P13, que evidenciaram em suas respostas, o prazer de ensinar e a identificação de fazer o que gosta. O entrevistado P11, não respondeu à questão.

Davoglio, Spagnolo e Santos (2017) enfatizam que o professor é responsável pela garantia de que os conhecimentos acumulados pelas gerações anteriores sejam passados para as próximas gerações, além de aperfeiçoá-los para se ajustarem à constante mudança de demandas em busca de uma sociedade melhor. Entretanto, a motivação para que este profissional exerça sua função de forma eficaz é um fator indispensável, pois quando não trabalha com entusiasmo, o professor gera um distanciamento na relação com o aluno. De um lado, fica o professor frustrado com sua profissão e sem perspectiva de mudança de paradigma, do outro o aluno que não se sente motivado a aprender, enxergando a escola como obrigação institucional imposta pelos pais e leis educacionais.

Para Santos e Antunes (2013), a identidade profissional do professor é uma construção social marcada por múltiplos fatores que interagem entre si, resultando numa série de representações que os docentes fazem de si mesmos e de suas funções, estabelecendo, consciente ou inconscientemente, negociações das quais certamente fazem parte de suas histórias de vida, suas condições concretas de trabalho, o imaginário recorrente acerca dessa profissão. O trabalho de educar é difícil, mas necessário. Apesar de mal remunerados, com baixo prestígio social e responsabilizados pelo fracasso da educação, grande parte dos professores resiste e continua apaixonada pelo seu trabalho.

O planejamento das metas do Plano Nacional de Educação/PNE/2014-2024 aponta de forma explícita a relevância do processo motivacional para a qualidade da Educação e para a formação de novos profissionais, elencando diversas variáveis que podem se relacionar a esse processo: Um quadro de profissionais da educação motivados e comprometidos com os estudantes de uma escola é indispensável para o sucesso de uma política educacional que busque a qualidade referenciada na Constituição Brasileira. Planos de carreira, salários atrativos, condições de trabalho adequadas, processos de formação inicial e continuada e formas criteriosas de seleção são requisitos para a definição de uma equipe de profissionais com o perfil necessário à melhoria da qualidade da educação básica pública (Brasil, 2014).

No quinto questionamento foi indagado aos professores sobre suas perspectivas futuras em relação a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem no cenário pós-pandêmico da COVID-19.

**Quadro 29** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. PERSPECTIVAS FUTURAS DO PROFESSOR PÓS-PANDEMIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>2. OS DESAFIOS/PREJUÍZOS CAUSADOS PELA COVID -19, AOS PROFESSORES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>P1:[...]a minha expectativa, é que tenho feito, minhas ações para que melhor a aprendizagem do meu aluno.</p> <p>P6: Olha, é um período bem delicado, no entanto, se nós formos comparar, as crianças de hoje com as de dois anos atrás, é totalmente diferente, uma situação muito delicada, as crianças elas estão bem mais sensíveis, a gente precisa ter um olhar diferenciado nesse trabalho que a gente está desenvolvendo com eles, de compreender o que se passa na mente deles, de compreender o contexto familiar, algumas questões que dificultam a aprendizagem deles[...]</p> <p>P8: A gente deve levar em conta também, que tudo deve partir do grande patamar que seria o Governo Federal, mais investimentos da educação, que a gente via que a educação não tem acessibilidade a todos, principalmente nesse momento que a gente passou pós pandemia, algumas pessoas ficaram excluídas[...]</p> <p>P10:[...]a gente teve muita contribuição, não nos faltou esse apoio, da gente cada vez mais estar se aprimorando, nessas técnicas, nessas ferramentas digitais, e assim, com as aulas on line deu para a gente manter ainda o nível dos meninos, não como presencial, mas, deu pra eles se manterem[...]</p> <p>P11:[...] Eu acho que para melhorar essa situação, tentar recuperar o pouco tempo que eles perderam fora de sala de aula, eu acho que seria um ensino integral, um reforço ali para estar fazendo com que eles consigam aprender aquilo que a pandemia impediu, o ensino integral, reforço a mais, poderia estar ali amenizando o tempo de pandemia.</p> <p>P12:[...] eu acho que a gente tem que ter um pouquinho de paciência, para que ele possa vir com esse ritmo, porque o que foi retirado deles foi esse ritmo de tá todos os dias na escola [...]voltar a ter esse convívio, esse contato, acho que o ponto positivo mais é esse, poder estar voltando e vendo que a gente pode tá aí com esse contato melhor entre as crianças, [...]</p> | <p>P2: Assim, a gente chegou até aqui com prejuízo, embora tenha tido, aulas online, aulas virtuais, mas não era suficiente, [...]na verdade, está sendo um desafio, porque é recuperado o tempo perdido em relação ao ensino, e realmente é um desafio, eu realmente espero que a gente consiga, eu sei que vai ser demorado, [...]vai ser algo perturbador, todas experiências novas que a gente não deixa de usar agora no presencial.</p> <p>P3:Eu acho que assim o lado emocional, está muito afetado[...], eu acho que uma das coisas primordiais a questão das emoções, trabalhando com eles como controlar, vamos usar assim, a palavra controlar as emoções diante dos desafios, mas também a questão desse acompanhamento que a gente já estar tendo de ter mais pessoas que possam auxiliar, [...].</p> <p>P4: prejuízos que nós tivemos na questão da aprendizagem dos alunos, eu acredito que só é o tempo, e correr contra o tempo, como a gente já está acontecendo, nós estamos aí com reforço no contraturno com os alunos, eles vem de manhã e tem que vir à tarde, selecionando alguns alunos para[...].Da pandemia, dá para tirar a questão da empatia, acredito que não aprendeu nesta pandemia, a questão da empatia com o outro.</p> <p>P5: É bem complicado, porque a gente está se reinventando, [...] a perspectiva é que assim, a gente vai a passos lentos, a gente pode até superar tudo isso[...]</p> <p>P7: É assim, essa carência, nós vamos levar por muito tempo, porque a criança vai ficar[...]</p> <p>P9: [...]não foi só os alunos que foram prejudicados em relação à educação, mas, também os professores, eu acho que foi geral, foi algo que mexeu com todo mundo, que agora estamos tentando voltar ao normal, eu espero que tudo volte ao normal, em relação tanto do aprendizado do aluno, como em relação da Saúde.</p> <p>P13:[...]Vejo que a pandemia, trouxe muito prejuízo para a educação, principalmente das crianças. Além do atraso, teve o abalo no psicológico, causado pelo isolamento, problemas familiares, afastamento da escola, da convivência social. Isso afetou a todos, principalmente as crianças. Mas tenho esperança de que todas as estratégias que estamos desenvolvendo na escola com o apoio da secretaria de educação, vamos aos poucos superar o desafio desse atraso das crianças.</p> |

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| A escola está fazendo a sua parte, isso eu tenho certeza. |
|-----------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A Covid-19 foi um evento que afetou bastante a educação, por este motivo é de extrema importância que as perspectivas futuras em relação a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem neste cenário pós-pandêmico sejam investigadas. As respostas dos entrevistados P1, P6, P8, P10, P11, e P12 fizeram surgir duas categorias distintas. A primeira, tratando-se das perspectivas futuras do professor pós-pandemia, nas quais destacaram-se: ações para melhoria da aprendizagem do aluno; os investimentos do Governo na educação, para a acessibilidade de todos; o aprimoramento das técnicas e ferramentas digitais.

Os entrevistados P2, P3, P4, P5, P7, P9 e P13 enfatizaram os desafios/prejuízos causados pela Covid-19, assim fazendo surgir uma nova categoria. Os entrevistados destacaram o lado emocional, afirmando que a saúde mental tanto dos alunos, como dos professores, merece maior atenção, bem como os prejuízos na questão da aprendizagem, como atraso no desenvolvimento cognitivo das crianças, abalo no psicológico causado pelo isolamento, problemas familiares, afastamento da escola e da convivência social.

A pandemia trouxe diferentes impactos no mundo todo, principalmente na área da educação. As consequências negativas que as medidas de isolamento trariam para a sociedade, tornaram necessário repensar formas de atender a todos com educação de qualidade, de maneira igualitária e segura à preservação da vida (Santos, Oliveira & Soares, 2021).

Para que os professores fossem preparados para esse novo desafio na educação, muitas escolas e instituições de ensino deram início aos cursos *on-line*, *lives* (transmissões ao vivo pela internet), videoconferências, treinamentos virtuais, porém, em alguns casos, não houve nem formações, apenas a imposição ao uso de ferramentas digitais para essa finalidade, sem as orientações necessárias para a preparação dos docentes (Mota & Watanabe, 2020).

Tais docentes encontram-se inseridos em um ambiente favorável ao adoecimento mental em consequência dos impactos gerados pela Covid-19, seja pelas taxas de mortalidade divulgadas em telejornais como também pela sobrecarga advinda da cobrança do uso de tecnologias pelas instituições de ensino. Doenças, como a síndrome do esgotamento profissional, têm acometido alguns docentes devido ao não cumprimento dos objetivos impostos pela instituição somado ao estresse provocado pelas pressões provocados pela utilização de tecnologias, aulas a serem gravadas, incertezas, ansiedade, depressão (Oliveira, 2020).

No sexto questionamento foi perguntado aos professores o que eles diriam para os profissionais que teriam interesse em ingressar na profissão de professor nos dias de hoje:

**Quadro 30** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. O PROFESSOR E O AMOR A PROFISSÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>2. OS DESAFIOS DA PROFISSÃO DE PROFESSOR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>P1: Só digo uma coisa: você tem que amar o que você faz, só isso, se você amar, você consegue. E não adianta você fazer uma pedagogia para trabalhar por conta do dinheiro, você não vai ficar na sala de aula, é uma coisa que você tem que gostar do que faz, eu digo é muito, se gosta, vá fazer pedagogia, se não, não vá não. Eu acredito que isso é todas as áreas porque você vai trabalhando, gostando do que faz, é diferente, é prazeroso.</p> <p>P5: Se você quer entrar em uma profissão que você quer ganhar dinheiro, não é de ser professor, não é a educação, mas, se você quer se doar, se você quer aprender, porque a educação você ensina, mas, você aprende,[...].</p> <p>P7: É assim, primeiro tem que ter amor a profissão, porque se for entrar só pelo salário, não vai fazer um bom papel na sala que estiver, [...] é muita dedicação, eu faço com os meus alunos aquilo que eu quero que uma professora faça com meus filhos. Entrar na educação que entre pra fazer bem feito,[...].</p> <p>P8: Primeiro, é que ele escutasse o coração dele porque é o essencial para tudo na vida, seja qual profissão que a gente não deve tá lá só pelo dinheiro, porque eu acredito que quando você está só pelo financeiro, você não é um bom profissional, você não faz aquilo com excelência, você não faz aquilo com qualidade, então, é importante você sempre está em um local, fazer aquilo que gosta,[...]</p> <p>P9: Tem que gostar, tem que ter realmente o desejo de ser.</p> <p>P10: Tem que amar muito, porque assim, eu digo muito, nós não somos só professores, nós somos um leque de especialidades, somos professor, somos aqueles que ouve as angústias deles, muitos vêm de famílias que passam por muitos problemas que é muito comum de qualquer família, muitos problemas financeiros, muitos problemas mesmo de estrutura familiar, então, eles sempre correm pra nós, está ali, e você tem que está pronto para ouvir e ter algo para falar para eles, para animá-los,[...]é muito gratificante, é um trabalho árduo, mas, é muito gratificante.</p> <p>P11: Eu acho que seriam muito bem vindos, a educação precisa de pessoas que estejam cientes dos desafios de sala de aula, ciente da realidade de que o professor vive, e vive porque ama, porque</p> | <p>P2: Assim, ser professor todo mundo sabe, não é fácil. a gente tem que lidar com amplas governanças, amplas gestões, com a comunidade, com os pais. As vezes tem gente que diz assim: Ah, professor é mil e uma coisa porque na sala de aula a gente é pai, tia, é mãe, a gente dá uma de psicóloga, então, não é fácil, mais assim, se você acredita na força do trabalho do professor... eu acho que isso que me move. Eu acredito que faço diferença na vida das pessoas com o meu trabalho, com a minha profissão, então assim, se a pessoa acredita que pode fazer isso, pode se formar, é só realmente, ter coragem, e se dedicar.</p> <p>P3: Eu esclareceria que são muitos desafios que só consegue mesmo continuar quem ama, precisa ter amor, na minha concepção, para conseguir seguir porque tá cada dia mais difícil a gente tem muitas coisas que vão fazer com que o nosso trabalho seja posto à prova a questão da tecnologia que os jovens estão muito voltados para ela e nós profissionais temos também que tá aplicando esse nosso leque dentro desse mundo aí tecnológico para ir fazendo com que eles entendam que a tecnologia é um suporte, mas ela não substitui todo esse nosso processo educacional, professor em sala de aula, o contato, aquela afetividade, nunca vai substituir, na minha concepção, esse contato que a gente tem diário com as crianças, principalmente com esse público de criança, eles são muito apegados, eles têm muito aquela coisa de abraçar, de querer está pertinho da gente e isso a tecnologia não promove.</p> <p>P4: [...] veja se você tem o dom, o dinheiro só, não vai ser suficiente.[...] no meu ponto de vista, eu acho que o professor poderia ser mais valorizado sim, em todos os aspectos: o financeiro, o psicológico. Eu percebo com uma fala que eu fiz na formação que estão se preocupando muito com o emocional dos alunos, é o professor o que está sendo trabalhado, eu ainda não vi assim, uma atividade voltada para o psicológico do professor, e o professor é gente[...]</p> <p>P6: É um trabalho árduo, principalmente com as dificuldades enfrentadas na pandemia é preciso de fato, gostar, querer está nessa área, porque as dificuldades são muitas. Eu vou dizer... vale a pena quando a gente se identifica.</p> <p>P10: Tem que amar muito, porque assim, eu digo muito, nós não somos só professores, nós somos um leque de especialidades, somos professor, somos aqueles que ouve as angústias deles, muitos vêm de</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>gosta, porque quer contribuir com a aprendizagem das crianças, dar o seu melhor, fazer com que esteja contribuindo com a melhoria da escola e dos resultados, saber que é útil dentro da sala de aula, e que a educação precisa dele.</p> | <p>famílias que passam por muitos problemas que é muito comum de qualquer família, muitos problemas financeiros, muitos problemas mesmo de estrutura familiar, então, eles sempre correm pra nós, está ali, e você tem que está pronto para ouvir e ter algo para falar para eles, para animá-los,[...]é muito gratificante, é um trabalho árduo, mas, é muito gratificante.</p> <p>P12: Eu acho que precisa ser muito bem pensado, porque ser professor precisa de muita dedicação, paciência, precisa de amor realmente para aquilo que quer fazer, porque tem as dificuldades como todo qualquer trabalho que você queira fazer, exercer, têm as suas dificuldades, mas o maior de tudo é ter amor, ter paciência, dedicação, estudar bastante, mais aí, você consegue ser um bom profissional.</p> <p>P13: [...]é preciso estudar sempre. Não dar para ficar parado no tempo, a educação exige muito de nós, e hoje mais que nunca as crianças dominam as tecnologias mais do que nós, daí precisamos aprender a utilizar os recursos de aprendizagem.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Este último questionamento do bloco sobre o percurso profissional dos entrevistados fez surgir duas novas categorias para o que os professores diriam para os interessados em ingressar na profissão de professor. A primeira categoria pode ser nomeada como “O professor e o amor à profissão”, a qual surgiu mediante às respostas dos entrevistados P1, P5, P7, P8, P9, P10 e P11, que enfatizaram o amor pela profissão, o fazer por gostar, pois os professores são aqueles que ouvem as angústias e medos dos alunos. A segunda categoria emerge das respostas dos P2, P3, P4, P6, P10, P12 e P13, que deixam explicitado em suas respostas, os desafios da profissão de professor. Afirmando que ser professor não é fácil, tem que saber lidar com amplas governanças, amplas gestões, com a comunidade e com os pais. São muitos desafios e o amor pelo labor é essencial para o bom desempenho, pois é um trabalho árduo, majorado pelas dificuldades enfrentadas em consequência da pandemia.

Sobre os desafios na docência, Sampaio (2006, p. 108) defende que "(...) torna-se urgente renovação pedagógica, a integrar numa perspectiva de formação permanente. Sendo assim, mudanças urgentes são necessárias na educação para respeitar este processo dinâmico, que se renova constantemente e que o professor é um sujeito que nem sempre é valorizado.”

A carreira docente é permeada de nuances que exigem conhecimentos que vão além dos aprendidos na formação inicial. Compreender os desafios do exercício docente com foco na carreira implica entender que essa profissão está submetida à lógica capitalista. As tensões experimentadas pelos docentes são diversas na execução das atividades diárias. Há um descompasso entre o que aprenderam em suas formações iniciais e a forma como transmitem

os conhecimentos aos estudantes (Marafelli, Rodrigues & Brandão, 2017).

A atenção à carreira de professor, levando em consideração os sentimentos que emergem ao longo de seu desenvolvimento, a desvalorização sentida no trabalho realizado, os impactos na saúde física e mental são pontos fundamentais para pensar nas transformações que ocorreram na sociedade e no mundo do trabalho (Tardif, 2013).

Para Cericato (2016), ensinar é como um ato mágico. É fundada num domínio seguro de um saber. Esse saber emerge dos vários saberes formais e do saber experiencial, que uns e outros se aprofundam e questionam. Nessa singularidade de cada situação, o profissional tem de saber mobilizar todo o tipo de saber prévio que possui, transformando-o em fundamento do agir informado, que é o ato de ensinar enquanto construção de um processo de aprendizagem de outros e por outros.

A terceira categoria versa sobre a opinião dos professores sobre o papel do gestor no processo ensino aprendizagem. Os questionamentos aqui apresentados levaram os professores a fazerem uma reflexão sobre o trabalho que o gestor desenvolve na escola, desde o papel como gerenciador dos processos pedagógicos até os resultados das ações que são desenvolvidas junto à comunidade escolar que contribuem para os resultados da aprendizagem dos alunos.

Diante do primeiro questionamento que indaga sobre o papel do gestor na elaboração da proposta pedagógica da escola, os professores responderam:

**Quadro 31** - Resposta dos professores entrevistados

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO PEDAGÓGICO DA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. A IMPORTÂNCIA DA BOA RELAÇÃO ENTRE GESTOR E COMUNIDADE ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| P1: Eu acho o papel dele fundamental porque o gestor, ele está ali nos apoiando, nos orientando em tudo, em todas as ações que a gente realiza em sala, que a gente planeja.[...].<br>P2: É muito importante a questão da participação, porque a gestão, ela precisa saber o que está acontecendo na sala de aula, como é que está sendo feito. Então, realmente é de fundamental importância porque ele está dentro do processo mesmo... [...] o desafio é muito grande para a gestão, mas há essa necessidade dessa importância dele ativamente, conhecer os professores, conhecer as turmas, e conhecer a realidade. | P3: Eu acho assim, que ele tem que estar em contato com todos os profissionais que atuam naquela escola que ele vai gerir, e também delegar as funções dentro da escola e contar com a parceria de todas essas pessoas, desde os professores, a parte de coordenação pedagógica e administrativa.<br>P12: Muito importante, porque ele sendo o gestor, ele está ali a frente de toda uma comunidade escolar, [...] precisa participar da proposta, ele também tem que ouvir as opiniões da comunidade, e dá a sua opinião também[...] |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>P4: Acredito que é um papel realmente importante, acompanhar resultados dos alunos, acompanhar a metodologia do professor, acompanhar a didática[...]</p> <p>P5: [...]participação no planejamento, o acompanhamento de cada turma, dos conteúdos,[...] P6: Olha, eu acredito que o apoio.[...]gestor conhecer de se apropriar, saber o que é fundamental.</p> <p>P7: Eu acho que é o pilar porque dele é que parte, é do diretor que vai partir todas as necessidades que o professor precisa, [...] eu acho que o gestor é a pirâmide, tá ali na base[...]</p> <p>P8: É fundamental o PPP na escola, ele que rege todas as normas da escola, desde o funcionário vigia do portão, até a nossa merendeira da escola, como passa também pelos nossos professores, ele é a norma maior da escola, ele que direciona todas as competências que são ofertadas e exigidas dentro da escola, o diretor ele é fundamental dentro de uma escola, como a gente sabe ele é quem cria as normas, é ele que organiza pedagogicamente todos[...], todos os processos, [...].</p> <p>P9: A contribuição, a escola eu considero uma família, tem que partir do diretor, da gestão, é um processo de todo mundo junto, em relação diretor, coordenador, professor e aluno é uma família[...],é uma responsabilidade muito grande da gestão, mas, tem que está sempre envolvida em tudo dentro de uma escola[...].</p> <p>P10: A gestão, ela têm muito a contribuir com a proposta pedagógica, porque assim, a gente precisa desse apoio deles, a gente tem a ideia, a gente traz ideia para eles, eles vão e abraçam a ideia que a gente trouxe, sobre determinada atividade que a gente quer fazer, então assim, é fundamental o papel deles, a confiança deles no professor, é muito fundamental.</p> <p>P11: O diretor é aquele que dá a direção a toda a escola[...].de estar ali elaborando o plano de ação junto com os professores, de estar por dentro da realidade de cada turma, de cada professor, e fazer com que todas as dificuldades sejam sanadas, o professor esteja ali com uma boa condição de trabalho, e acompanhar de perto a aprendizagem do aluno.</p> <p>P13: [...]é direcionar o trabalho do dia-a-dia da escola. Definir que, contudo, o aluno terá que estudar. E como a escola vai conduzir todo o trabalho relacionado ao ensino-aprendizagem.</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos entrevistados P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11 e P13 enfatizaram o papel do gestor no processo pedagógico da escola, onde mostraram que o gestor é fundamental no apoio e orientação aos professores. O acompanhamento dos resultados dos alunos, da metodologia e didática do professor, assim como a participação no planejamento e no acompanhamento dos conteúdos de cada turma também foi citado como papel do gestor no processo de ensino-aprendizagem. Os entrevistados P3 e P12 mostraram em suas respostas a importância da boa relação entre gestor e comunidade escolar, afirmando que o gestor tem que estar em contato com todos os profissionais que atuam naquela escola, também delegar as funções de cada profissional e contar com a parceria de todas essas pessoas, desde os professores à parte de coordenação pedagógica e administrativa.

Conforme Libâneo (2018, p. 96), o gestor escolar “encarna um tipo de profissional com conhecimento e habilidades para exercer liderança”. É um profissional que trabalha com a concepção sociocrítica em um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político nas formas democráticas de tomada de decisões.

Paschoalino (2018) comenta que a gestão escolar envolve toda uma gama de sentimentos, escolhas, decisões e, sobretudo, de ações, num emaranhado de interações. Essa gestão escolar tem a necessidade de se adaptar constantemente, bem como manter-se atenta ao contexto para fazer as devidas flexibilidades no campo da ação gestora. Nesse sentido, para enfrentar os desafios contemporâneos, a gestão escolar não pode alicerçar-se apenas na formação inicial, necessitando de uma formação que vislumbre outras realidades e que possibilite análises coletivamente construídas.

O segundo questionamento envolveu as ações desenvolvidas pelo gestor escolar que são responsáveis por melhorar o processo de ensino-aprendizagem:

**Quadro 32 - Resposta dos professores entrevistados**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO ENTRE O GESTOR, OS PROFESSORES E A COMUNIDADE ESCOLAR</b>                                                                                                                | <b>2. AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO GESTOR NO DIA A DIA DA ESCOLA</b>                                                                                                                                     |
| P3: Eu acho que a presença nos planejamentos, é um momento importante porque aquele grupo, série ali está reunido, e o gestor tem que estar[...]procurar saber da comunidade como é que o serviço oferecido | P1: [...] junto com a direção, a gente faz os projetos para desenvolver mais o aprendizado do aluno,[...]<br>P2: Quando ele acompanha, quando o diretor acompanha o processo, ele senta, conversa com o |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>pela escola tá chegando,[...] se tá atendendo as necessidades, o que precisa melhorar.</p> <p>P5: [...] eu acredito que ele ali seja um orientador, e também tem a parte dele de gestor tanto na parte pedagógica, como na parte administrativa, porque o projeto pedagógico não é só o pedagógico, ele também tem outras demandas.</p> <p>P6 : Eu acredito que o trabalho com as famílias, na questão de conhecer, o meio familiar estar presente nos planejamentos, até mesmo de acompanhar as aulas, ver o que tá se passando na sala de aula, que vai refletir na aprendizagem[...]</p> <p>P7: [...] o que eu digo que eu vou fazer elas sempre tiveram do meu lado, só não com o custo benefício, mas, com a abertura de deixar eu fazer sim.</p> <p>P11: O acompanhamento escola e família, de trazer a família para dentro da escola</p> | <p>professor, ele observa os resultados, ver o que aquela turma está precisando, ver o que o professor está precisando, para estar melhorando o ensino aprendizagem deles.</p> <p>P4: Acredito que é só mesmo a questão do acompanhamento das estratégias[...], assistir uma aula do professor também, possa ajudar, ele dar um feedback[...]</p> <p>P8: A nossa diretora ela acredita muito na motivação dos alunos, ela sempre procura motivá-los com projetos que a própria escola cria[...]</p> <p>P9: [...]participar do planejamento, está envolvido, optar em fazer o levantamento de dados em relação aos resultados e também motivar a equipe, está também sempre motivando a equipe.</p> <p>P10: Aqui na nossa escola são desenvolvidas muitas ações, projetos, para incentivar os meninos, para levantar a autoestima[...]o gestor ele está ali muito presente com os meninos, conhece os meninos pelo nome, conhece cada um, então, eu acho que isso é um ponto fundamental[...]</p> <p>P12: [...] ele faz parte, desde o planejamento, da conversa, da avaliação, de resultados.</p> <p>P13: Ele contribui acompanhando o planejamento e motivando a equipe para o Trabalho que chegue ao aluno da melhor forma possível. Ele ainda sugere novas estratégias, projetos para serem aplicados com os alunos.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos professores P3, P5, P6, P7 e P11 priorizaram a importância do engajamento entre o gestor, os professores e a comunidade escolar. Enfatizaram que a presença deles nos planejamentos é um momento importante pois é ali que o gestor os escutam e procura saber da comunidade, como é que o serviço oferecido pela escola está chegando, se está atendendo as necessidades e o que precisa melhorar. Também citaram que a presença da família na escola vai refletir no processo de ensino- aprendizagem.

Os professores P1, P2, P4, P8, P9, P10 e P12 buscaram defender em suas respostas as ações desenvolvidas pelo gestor na rotina da escola, informando que trabalham no desenvolvimento de projetos para a melhoria do aprendizado do aluno. Ademais, o gestor observa os resultados e afere o que o professor e a turma estão precisando, bem como acompanha as estratégias e participa da efetivação do roteiro traçado.

As respostas dos professores tratam sobre melhorias dos resultados, mas como aponta Soares e Colares (2020), determinadas avaliações do tipo quantitativas desconsideram o contexto social que a escola está inserida. Logo, as ações dos gestores escolares devem ser baseadas em melhorar o processo daquele espaço, independentemente da realidade de outros espaços.

Coelho e Amantes (2014) enfatizam que o engajamento se refere a uma ligação estabelecida entre o indivíduo e atividade que está sendo realizada podendo, assim, o sujeito ser afetado pelo contexto no qual está inserido. Trata-se do processo que ocorre entre o contexto social e a aprendizagem, ligados de forma positiva e significativa, que contribuem para a participação ativa dos estudantes dentro do contexto escolar e para o aumento do desempenho acadêmico.

Para Gobbi et al. (2020), a gestão escolar também deve se associar as ações coletivas e democráticas com a divisão de responsabilidades individuais, as quais devem ser pautadas num projeto maior congregando todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático que deve permear a cultura organizacional das instituições escolares.

A educação envolve, em sua primeira instância, os pais e a família, os diversos espaços sociais e culturais que permeiam a vida e a construção de entendimento de um sujeito. É preciso compreender que, em cada escola, o gestor assume a condição de liderança e que as relações interpessoais precisam ser observadas e melhoradas para a formação de uma boa equipe de trabalho, torna-se essencial a formação contínua desse profissional, o qual enfrenta cotidianamente uma diversidade de questões e problemas (Fonseca et al., 2016).

O terceiro questionamento solicitou aos professores uma descrição sobre o processo de planejamento pedagógico da escola (como, quando e quem participa): a participação e quando ocorre o da frequência e do planejamento das ações pedagógicas:

**Quadro 33** - Resposta dos professores entrevistados

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P1: Ocorrem semanalmente, hoje é planejamento, quem participa somos nós professores, a coordenadora e a diretora.<br>P2: Pronto, a gente tem planejamento toda semana, a gente sempre está se sentando com a coordenadora e diretora, com as professoras, no caso, eu e a outra, e gente conversa, a gente cria estratégia, a questão da frequência dos meninos, questão de criar metas, aí eu já consegui isso, minha meta para a próxima avaliação vai aprender mais isso, a gente costuma sentar e pensar nisso, no que a gente pode estar fazendo, pra tá motivando os meninos a estarem na sala de aula, | P4: Os planejamentos, somos nós professores e a coordenação que participa, a gente vai em cima do descritor que está mais fragilizado naquela avaliação, na verdade, a gente faz uma avaliação, a gente recebe o resultado na planilha e a gente vai direto em cima daquele descritor planejar como vai ser os próximos 15 dias[...]<br>P5: Os planejamentos são a cada 15 dias, os professores, a coordenação, a gente vê o que planejou a quinze dias atrás, [...] a gente ver o que os meninos avançaram, ou estagnaram, ou até os meninos retrocederam porque mudou de nível. Então, vamos trabalhar para a gente ver o que a gente fez, o quê que deu certo, o que que deu |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>incentivando que eles despertem, que eles querem mais aprender.</p> <p>P3: [...]os planejamentos são quinzenais e ainda tem esses momentos também que a gente está alinhando as ações, e como acontece, o grupo de professores reunidos, geralmente quem participa mais é a coordenação, é ela que tá mais ali pertinho do todo pedagógico, mas também a diretora sempre que tem lá sua disponibilidade, senta, conversa, ver o que que precisa alinhar, ver o que que já está, o que pode melhorar e quanto a nós professoras, é planejando as atividades que a gente precisa desenvolver com base em avaliações feitas também, com os resultados das avaliações, a gente já projeta o que é que tá precisando melhorar, quais as habilidades ainda tem que ser trabalhadas, e assim, a gente vai se organizando para aqueles 15 dias.</p> <p>P7: [...] percebo muito a preocupação no sentido de estarmos aproveitando o máximo o nosso tempo de planejar, que seja um planejamento bem elaborado, pensado, com estratégias em cima das dificuldades das crianças.[...]</p> <p>P13: Ele contribui acompanhando o planejamento e motivando a equipe para o Trabalho que chegue ao aluno da melhor forma possível. Ele ainda sugere novas estratégias, projetos para serem aplicados com os alunos.</p> | <p>errado na mesma atividade, então, sentamos com a coordenação, a diretora participa para fazer o alinhamento, temos cinco habilidades trabalhadas na semana,[...]</p> <p>P6: percebo muito a preocupação no sentido de estarmos aproveitando o máximo o nosso tempo de planejar, que seja um planejamento bem elaborado, pensado, com estratégias em cima das dificuldades das crianças.</p> <p>P8: A gente tem semanalmente, os nossos planejamentos de cada seriação, aí, a gente é acompanhado pelo nosso coordenador da respectiva série, e a secretaria de educação mensalmente ela nos oferta também as formações e as capacitações,[...]é semanalmente, a diretora também está presente, a gente foca, a gente trabalha em cima dos descritores tanto do português, como o da matemática, a gente constrói também quinzenalmente as avaliações internas daqui, pra isso a gente tem o acompanhamento tanto da gestão que é a diretora, tanto da coordenação para a melhoria do aprendizado deles, sempre está presente nas nossas formações aqui, no planejamento.</p> <p>P9: [...]a gente senta, a gente conversa, diretor, coordenador, como é que tá, como é que vai ser a semana [...].</p> <p>P10: O nosso planejamento acontece toda semana, tem o dia específico para a gente planejar, por exemplo, o quinto ano, um exemplo toda segunda feira, então, os professores participam, a gestão participa, lá a gente conversa sobre os resultados, sobre as habilidades que a gente tá precisando melhorar, ver o que a gente pode fazer para que na semana que vai ser planejada, a gente possa tá colocando essas ações.</p> <p>P11: Os planejamentos acontecem semanalmente, semanalmente os professores se ausentam de sala de aula, e se sentam ali e conversa com a direção, com a gestão, apresenta os resultados que foi feito em sala de aula, as evoluções que aconteceram, e elabora ali um plano de ação pras próximas atividades semanais, o que será feito, o que precisa ser feito e esse planejamento acontece junto com a gestão.</p> <p>P12: O planejamento da escola é semanal, participa o diretor, a coordenação, os professores, quando têm os resultados ele estuda junto com a gente, dá contribuições, alguma atividade, alguma ação que a gente possa estar fazendo junto com os alunos.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos professores P1, P2, P3, P4, P5, P8, P9, P10, P11 e P12 explicaram que os planejamentos das ações ocorrem semanalmente ou quinzenal junto à direção e coordenação, o que depende de cada instituição. Eles descreveram algumas estratégias de planejamento pedagógico e enfatizaram que tais roteiros servem para organização das atividades diárias e identificação das habilidades que podem ser melhoradas. Os entrevistados P6, P7 e P13 relataram a importância do planejamento pedagógico, o qual contribui no acompanhando do planejamento e motivação da equipe para que o trabalho que chegue ao aluno da melhor forma possível.

É preciso identificar o cenário educacional para aperfeiçoar os processos, identificar erros e saná-los, contribuindo, assim, para o desenvolvimento educacional. De forma complementar, o planejamento das ações pedagógicas deve ser elaborado com a participação de todos os atores envolvidos com a finalidade de pôr em prática o funcionamento de todos os setores (Oliveira, Lima & Carvalho, 2020).

O processo pedagógico refere-se à delimitação de um eixo para o planejamento, onde deve-se traçar um objetivo geral a ser alcançado, bem como a escolha de atividades para direcionar o aprendizado com a determinação dos objetivos gerais e específicos, localizando essas atividades numa sequência pedagógica coerente e orientada para a aprendizagem (Scarinci & Pacca, 2015).

Gomes e Melo (2018) defendem a importância de que o professor proceda, junto ao coletivo docente, como pesquisador de sua prática. Propõe uma formação docente que se utilize de problemas desencadeadores que possam advir da própria prática e a ela se dirigir. Essa ideia é interessante também do ponto de vista de favorecer um aprendizado situado que mantenha o vínculo com as necessidades dos professores (expressas e reais) e com os conhecimentos que eles já possuem.

Segundo Pires (2021), as práticas de um professor podem não ser todas absolutamente coerentes com uma determinada concepção de ensino e aprendizagem, mas quando esse professor é adepto de uma determinada concepção de ensino, essencialmente suas ações estarão insertas naquele paradigma. Agir consistentemente dentro de uma visão de mundo simplifica o planejamento e a interpretação da realidade, porque cada passo partilha de um mesmo contexto implícito.

O quarto questionamento do roteiro abordou sobre o acompanhamento do gestor escolar. Investiga a forma que o gestor escolar acompanha as ações pedagógicas de sala de aula e a sua participação.



**Quadro 34 - Resposta dos professores entrevistados**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. O GESTOR E O ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO EM SALA DE AULA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2. A NECESSIDADE DA PRESENÇA DO GESTOR NA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>P1: Sim, ela contribui, ela ajuda nos projetos, ela dar dicas, ela cria alguma coisa, é um conjunto, vem dos dois lados, vem dela, vem da gente, e a gente trabalha também muito a a questão dos projetos motivadores na sala de aula, projetos para eles não faltaram aula, muitas estratégias para não faltar no contraturno, tudo em cima de projeto.</p> <p>P2: A diretora e a coordenadora, eles vão assistir a aula, e depois, elas dão um feedback, ver o que é preciso para melhorar, o que precisa ser mudado, e o que precisa ser melhorado.</p> <p>P3: Em alguns momentos, ela entra em sala de aula para assistir à aula, para ver como a gente está colocando em prática, e quando ela não pode, é muito a questão do contato dela com a coordenação, é a coordenação que está ali mais próximo, passando tudo que aconteceu no planejamento, quais habilidades que a gente propôs para trabalhar e própria coordenadora também, está sempre em contato, passando, vendo que atividades estão sendo feitas, como o trabalho está acontecendo, mas tem sempre esse momento, de entrar ou a coordenadora ou diretora para assistir a aula.</p> <p>P5: [...] tem várias ações que o gestor ele faz ali também junto com o coordenador, junto com professor, que faz, assim, deixa a gente bem animada para trabalhar nesse sentido, então tem várias ações.</p> <p>P8: Ele visa os resultados, ele tem um olhar diferente do nosso, já que ele tá ali em busca de resultados, o foco maior é a aprendizagem dos alunos, então, a visão do diretor é tá ali, a nossa diretora ela assiste às aulas de nós professores, para contribuir, o que que ela acha, o que a gente deve aprimorar nas novas metodologias da gente, ela até diz assim: Faça diferente, faça assim. [...] o gestor querendo ou não, ele está ali em busca de metas, que é a meta de aprendizagem, e o município de Sobral, foca muito nisso, busca resultados na aprendizagem dos alunos.</p> <p>P12: Ele já assistiu aula, assiste nossas aulas, observa a nossa prática pedagógica, como os alunos ficam na sala, ele assiste nossas aulas nos dá um feedback, do que ela presenciou do</p> | <p>P4: Não. Externamente que a gente veja, não. Só se ele fala alguma coisa com coordenador, mas com a gente não.</p> <p>P6: O nosso gestor ele é muito presente, nós temos um grupo de <i>whatsapp</i> e aí os planejamentos, além dela participar, não o tempo todo porque ela tem outras atividades para desenvolver na escola, mas ela tem esse olhar. E está sentando, se está observando, de estar conversando, mas, além disso, tem o grupo de <i>whatsapp</i> onde a gente coloca lá os planos de aula, alguma atividade extra sala que a gente desenvolve, que achou interessante a gente também está colocando lá. Então, de uma certa forma, ela acompanha.</p> <p>P7: Só se vai ter aqui, porque na outra escola que eu trabalhava não.</p> <p>P10: A gestora está sempre dentro de sala de aula, ali acompanhando as nossas aulas, dando os feedback, que eu acho muito importante porque você tá ali dando aquela aula, então, quando a gestão tá lá, ela não tá ali avaliando, ela tá vendo quais são os pontos que poderiam ser melhores para a aprendizagem do aluno, então, ela está sempre presente ali na sala, intervindo, conversando com os meninos, e dando esse suporte para a gente, assistindo nossas aulas para nos dá também um direcionamento para melhorar.</p> <p>P11: Em sala de aula nós temos a visita, vez ou outra do diretor[...]ele ver como que está acontecendo, as dificuldades que o professor tem enfrentado em relação às vezes, até comportamentos de alunos, a utilização dos materiais e contando ali com o coordenador, o diretor, ele tá sempre ciente com o que acontece em sala de aula, com as visitas frequentes que acontecem as aulas.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>que ela viu estar nos nossos planejamentos vendo quais são as nossas ações, o que a gente pretende e precisa fazer com os alunos em sala de aula, aqueles alunos que estão com infrequência, aqueles alunos que estão com baixo rendimento, ela tá ali sempre perguntando, fazendo parte também, trazendo ideias.</p> <p>P13: No Acompanhamento diário, passando na sala de aula, participando do planejamento. Ela pega meu caderno de plano e observa o que eu planejei e o que eu estou trabalhando em sala, até porque, temos também o acompanhamento da superintendência, que também checa as nossas ações de sala de aula, tipo, o que estou trabalhando, como estou realizando as atividades e como está a receptividade do meu aluno. Assim tem que haver ruma conexão entre o planejamento e as ações de sala.</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos entrevistados enfatizam as ações pedagógicas do gestor escolar, onde os professores P1, P2, P3, P5, P8, P12 e P13 citam que o gestor acompanha os professores nos projetos, dando dicas, além de assistir a aula para depois dar um feedback, ver o que é preciso para melhorar e o que precisa ser alterado. Os entrevistados P4, P6, P7, P10 e P11 defendem a necessidade da presença do gestor na escola, mostrando em suas respostas que o gestor é muito presente, inclusive em aplicativos de comunicação, observando quais são os pontos que poderiam ser melhores para a aprendizagem dos alunos.

Grings, Kaieski e Jung (2022) recordam que o gestor educacional atua além da gestão administrativa, ocupa uma posição de liderança, pois ele é o responsável por articular recursos disponibilizados e fomentar a participação de todos para durante o processo de ensino-aprendizagem.

Para Leal e Novaes (2018), a sala de aula é um espaço no qual ocorrem as múltiplas determinações decorrentes da cadeia de práticas pedagógicas que a circundam. Quando se considera a necessidade de olhar essas práticas na perspectiva da totalidade, compreendem-se melhor essas relações. Por isso é essencial que, em algumas situações, o gestor possa se inserir neste meio, objetivando a melhora de suas decisões e planos.

De acordo com Luck (2013), as atribuições do gestor correspondem a todas as atividades de coordenação e acompanhamento das ações de pessoas, realização do trabalho em equipe, manutenção do clima de trabalho e avaliação do desempenho. Dessa forma, ao assumir a função de gestor, o profissional torna-se o principal responsável por fazer a escola

funcionar, mediante o trabalho de outras pessoas.

O gestor possui atribuições que vai além das responsabilidades burocráticas, tendo em vista, sobretudo, sua responsabilidade na elaboração, na participação e no acompanhamento das ações pedagógicas e na promoção da participação dos diversos segmentos nas ações pedagógicas da escola. Além da mediação/promoção do planejamento pedagógico, da definição de prioridades e estratégias metodológicas que melhor se ajustem aos níveis e modalidades de ensino oferecido, às características socioculturais e de aprendizagem apresentadas pelos alunos, bem como aos projetos pedagógicos e culturais, disciplinares ou interdisciplinares definidos como prioritários a cada ano/período letivo (Santana, Gomes & Barbosa, 2012).

No quinto questionamento foi solicitado como os resultados provenientes das avaliações podem ser utilizados para melhoraria da aprendizagem dos alunos:

**Quadro 35 - Resposta dos professores entrevistados**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM COMO PROCESSO DE CONTÍNUO EM SALA DE AULA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>2. A IMPORTÂNCIA DE TRABALHAR A FRAGILIDADE DOS ALUNOS A PARTIR DA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>P1: A gente tem o processo de avaliação, e eu faço a minha mesma. Aquela coisa que vou anotando ali, que é aquela avaliação do aluno, se ele está participando, se ele está fazendo a atividade. Porque em tudo isso a gente avalia o aluno, não só na prova em si,[...] , eu coloco um TD, e digo, vamos fazer esse TD, e ali mesmo eu avalio, recolho e eu corrijo individualmente, e ali eles nem sabem que estão sendo avaliados, porque parece uma coisa, quando eles sabem que estão sendo avaliados, muitos ficam nervosos, [...].</p> <p>P2: A gente faz avaliação em 15 em 15 dias, isso da coordenação, e nós professores fazemos avaliação final e avaliação contínua, diária, é algo permanente, todo dia a gente tem que levar, entender o que foi que meu aluno aprendeu. Eu gosto muito de fazer a autoavaliação, levar meu aluno a perceber ele mesmo identificar, o que eu aprendi, o que eu tenho que aprender, o que eu já sei, o que não sei, gosto muito dessa linha também, [...]</p> <p>P3: [...] realizando avaliações agora semanais nesse mês, já que a gente tá próximo de uma avaliação externa, é agora em junho, então a cada semana, os meninos são avaliados, a gente, tem os consolidados, e aí, discute com a coordenação no planejamento, como é que foi, o que é que precisa</p> | <p>P4: Quando os meninos chegam, primeiro eles fazem uma avaliação diagnóstica, dessa avaliação diagnóstica, são detectadas quais são as fragilidades, dentro da fragilidade, a gente, já planeja : aulões, aulas, atividades, xerox, livro, o que for preciso, e a gente faz ali todo um trabalho do aluno, até no individual[...]a gente faz todo um trabalho na questão dos resultados, todo um acompanhamento [...]na questão dos descritores, das habilidades, das competências que os alunos precisam ter nessa formação básica dele aí que se encerra no quinto ano[...]</p> <p>P6: [...]a gente trabalha, tem todo um acompanhamento das habilidades, qual foi a fragilidade, qual foi o descritor que eles tiveram essa dificuldade, vamos retornar nela, vamos fazer um aulão, vamos fazer uma xerox, vamos chamar aqui no muidinho, [...] ela é o espelho do que foi trabalhado e o do que foi aprendido, então, ela serve de norte pra gente dá continuidade ao trabalho.</p> <p>P5: [...]a gente chama rapidinho aqui, vamos resolver isso daqui você tem todo um acampamento bem minucioso.</p> <p>P8: [...]a diretora sempre procura ajuda dos pais nesse momento que o aluno não adquiriu aquela aprendizagem satisfatória, que é o nível adequado que a gente espera de todos, e que a gente sabe que todos têm capacidade, a gente acredita muito nisso.[...],</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>melhorar, porque não foi tão bem trabalhado e que a gente pode fazer outras estratégias. Então, essas avaliações, elas vão norteando como é que a gente vai realizando outras atividades, fazendo outras situações acontecerem para que os resultados cheguem ao que a gente tá esperando</p> <p>P7: [...] uma vez no mês tem a avaliação da coordenação, também é pra analisar como é que tá o conhecimento das crianças, e aí a gente se senta com a coordenadora, vamos mapear as que tiverem com mais dificuldades, e refazer com eles de novo, até que a criança consiga assimilar.</p> <p>P9: Tem as avaliações externas e internas, também tem os testes semanal, a gente faz teste semanal com as crianças, aí tem a coordenação também que elabora a provinha interna e a externa, e os resultados a gente sempre tá acompanhando de cada aluno se ele tá evoluindo. [...], a gente vai atrás de saber o motivo, procura estratégias novas para aquele aluno que não está conseguindo evoluir. Para a gente conseguir chegar a meta, sempre procurar estratégias novas, diferenciadas, de forma que o aluno consiga entender da melhor forma possível, e consiga também atingir a meta da escola.</p> <p>P11: O processo de avaliação na escola, acontece quinzenalmente, onde é avaliado o progresso dos alunos, e é analisado os pontos e estratégias a serem melhorados, junto com os professores no planejamento.</p> <p>P12: Tem a avaliação mensal, que é aquela feita com a Prefeitura, a avaliação da prefeitura, e no caso do quinto ano tem as avaliações semanais, porque a gente trabalha assim, trabalhamos por semana descritores, e na sexta feira a gente trabalha uma avaliação daqueles descritores que foram estudados, então, temos a avaliação mensal e a avaliação semanal, que a gente possa estar sempre percebendo qual é o descritor que está com alguma deficiência, para que a gente possa sempre tá vendo como sanar essas deficiência dos meninos.</p> <p>P13: A Avaliação, não é só no papel, avaliamos as crianças no dia-a-dia, através da observação, participação nas atividades.[...] A avaliação ocorre também quinzenalmente, e o resultado dessa avaliação, a gente leva para o planejamento, lá analisamos todas as habilidades trabalhadas e em seguida fazemos as correções e análises dos dados, ao detectar as fragilidades</p> | <p>nossas planilhas, a gente vai fazer o estudo, cada professor faz o seu estudo, aí, do momento do planejamento [...] compartilhamos novas ideias, quais são as metodologias que eu posso usar pra melhorar aquele descritor que o aluno foi fraco, que aquela sala não teve tão rendimento quanto a outra, já que é o mesmo professor, a gente procura assim, é cada um compartilhar suas ideias e a gestão contribuir também, ela dá uma fala, o que que pode melhorar.</p> <p>P10: Nós temos as avaliações internas da escola, que a gente sempre tá fazendo semanalmente, quinzenalmente, [...] da consultoria que nos dá o suporte também, e com esses resultados, é feito uma planilha, e os meninos têm acesso às planilhas, são os resultados deles,[...]esses resultados são estudados no planejamento, para a gente focar nas habilidades fragilizadas e em cima das habilidades, a gente elaborar as nossas aulas para que a gente possa sanar essas dificuldades</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Emergiram-se duas novas categorias: a primeira trata a respeito da avaliação da aprendizagem como processo contínuo em sala de aula; e a segunda sobre a importância de trabalhar a fragilidade dos alunos a partir da avaliação diagnóstica. Os professores P1, P2, P3, P7, P9, P11, P12 e P13 apresentaram seus processos avaliativos. Alguns estes com avaliação

final e avaliação contínua diária, além da autoavaliação, fazendo com que o aluno autoidentifique o que aprendeu e o que tem a aprender. Já os professores P4, P5, P6, P8 e P10 mostraram a importância de trabalhar a fragilidade dos alunos a partir da avaliação diagnóstica.

Ferreira, Clark e Ribeiro (2020) ressaltam que embora as avaliações sejam fundamentais, o professor não deve limitar-se a categorizar o aluno a partir de uma nota numérica, uma vez que o conceito de ensino-aprendizagem não pode ser mensurado de forma quantitativa.

Luckesi (2013) defende a avaliação da aprendizagem como um ato amoroso, no sentido de que a avaliação, por si, é um ato acolhedor, integrativo, inclusivo. A avaliação, portanto, não está no fim, como resultado da aprendizagem, selecionando os mais aptos, mas, sim, o sujeito aprende, se forma, se constrói porque a avaliação está no interior do ato educativo, é ela que garante que o processo de aprender se efetive.

Para Lemos e Sá (2013) o caráter da avaliação propicia avanço, progressão, mudança e a criação do novo. A avaliação, dentro dessa perspectiva escolar, insere-se no processo de aprendizagem e deve apontar o estágio de desenvolvimento em que o aluno se encontra, detectando suas dificuldades e possibilidades de avanços, ela objetiva localizar as dificuldades dos alunos para o replanejamento de práticas que visem sanar as deficiências diagnosticadas na aprendizagem.

Luckesi (2013) ainda comenta que avaliar pressupõe diagnóstico e reorientação do aluno, verificação dos pontos positivos a fim de reforçá-los e dos pontos negativos a fim de melhorá-los. Em avaliação não se julga nem se classifica, mas, sim, diagnostica-se e se intervém em favor da melhoria dos resultados do desempenho dos educandos. Nessa proposta de avaliação, o professor deixa de ser um mero verificador de conteúdos e passa a ser um mediador no processo de aprendizagem, sensível às especificidades dos alunos e ao tempo de aprender de cada um.

O sexto questionamento abordou sobre a participação na tomada de decisão e de que forma esse ato gera melhorias para o processo de ensino-aprendizagem:

**Quadro 36 - Resposta dos professores entrevistados**

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS PARA MELHORIA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>2. A AUTONOMIA DO PROFESSOR NA TOMADA DE DECISÕES PEDAGÓGICAS DE SALA DE AULA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>P1: A gente, quando eles fazem uma prova, tem a planilha com a nota deles, quantas acertaram. [...]A gente vai mapear as habilidades que eles mais erraram, que a gente chama de descritor também, a gente vai mapear em cima dessas questões que eles mais erraram, a gente vai retomar e fazer mais aula em cima do aulão, TD.[...]E assim, a gente vai conseguindo de forma que eles aprendam aquela habilidade que eles ainda não estavam sabendo resolver na prova, ou mesmo na atividade do dia-a-dia, e assim, fica mais fácil a gente trabalhar.</p> <p>P2: Nós temos três avaliações importantes que são as externas, nós temos as avaliações externas do município: SAEB, Prova Brasil e SPAECE, é realmente a gente faz todo um estudo no início do ano, que ver quais são as habilidades que os meninos tem que está dominando, e a gente foca nelas e a gente faz um estudo de materiais de resultados anteriores, principalmente tipo a externa, pros meninos do quinto ano, a gente fez um estudo do resultado do quarto ano do ano passado, que são nossos alunos atuais, pra gente ver aí, quais eram as fragilidades deles, o que tinha se consolidado.</p> <p>P8: É a coordenação pedagógica, ela interfere nesse momento, ela busca de novas estratégias para facilitar naquilo que o aluno não assimilou com as novas estratégias dentro da sala de aula,</p> <p>P9: [...]a direção sempre está, porque é direção, coordenador, o coordenador nos repassa, e no caso a gente passa, aí passa para o coordenador, e ele passa para a direção qual foi a estratégia que foi resolvido, às vezes é a coordenação e as vezes é o professor. O professor que conhece o aluno sabe o que que ele pode e de que forma ele pode avançar e melhorar em questão de resultados, aí o professor planeja uma estratégia de conteúdo.</p> <p>P11: As tomadas de decisões acontecem no planejamento, ao ser analisado os pontos a serem melhorados em cada turma, junto com os professores e núcleo gestor.</p> | <p>P3: Eu acho que quanto a participação da comunidade, eu creio que seja no conselho, tem as pessoas responsáveis, tem os membros do Conselho e aí tem as reuniões que ocorrem, eu estou um pouco por fora não sei responder muito dessa parte, mas assim, quanto a parte pedagógica é como eu citei antes a gente senta analisa esses resultados, ver o que que está precisando de melhorias, e junto com a direção e a Coordenação a gente vai tomando as decisões agora quanto à comunidade eu não sei como é que é que entra nesse processo.</p> <p>P4: Somos nós professores, que tomamos a decisão no que a gente precisa trabalhar, da parte da gente junto com a coordenação, e nessa questão da tomada de decisão do acompanhamento das atividades, somos nós professores com a coordenação, e se a gestão também contribui, aí é com a gestão e a coordenação, que a gente ali, não está visualmente vendo, acompanhando, [...]</p> <p>P5: Sempre é professores, coordenadores e gestores, sempre tá junto, às vezes o gestor não tá presente naquele momento, mas a participação dele tá ali, é partilhado, tudo que a gente faz, vamos fazer, faz tudo em conjunto</p> <p>P6: [...]as tomadas de decisões da gestão, ela reflete nesse trabalho que tem sido feito no reforço, a escola ela tem clientela muito boa aprendizagem daqui no que a gente[...]quando ela traz novos profissionais para trabalhar com essas crianças, eu vejo isso como uma tomada de decisão.</p> <p>P7: A coordenação e a direção, aqui as duas participam.</p> <p>P9: [...]a direção sempre está, porque é direção, coordenador, o coordenador nos repassa, e no caso a gente passa, aí passa para o coordenador, e ele passa para a direção qual foi a estratégia que foi resolvido, às vezes é a coordenação e as vezes é o professor. O professor que conhece o aluno sabe o que que ele pode e de que forma ele pode avançar e melhorar em questão de resultados, aí o professor planeja uma estratégia de conteúdo.</p> <p>P10: A gente pode observar qual é o aluno que tá precisando de um suporte mais individual, então,</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P12: Essa tomada de decisões quem participam são os professores, a coordenação, e o núcleo gestor, tanto que eles participam do nosso planejamento para isso, para as análises de resultado[...]</p> <p>P13: A tomada de decisão é feita toda no momento do planejamento com a participação da coordenadora e da diretora. É quando pensamos nas habilidades, o que vamos fazer para que as crianças aprendam. E aí pensamos nas habilidades e discutimos sobre quais devem ser trabalhadas. Feito isso, a gente decide que fazer.</p> | <p>a gente dá esse suporte também, a gente faz aulas diferenciadas, a gente faz aula também com essas habilidades fragilizadas, e a gente lança essas habilidades estudadas no planejamento da semana, que vai acontecer e que a gente possa sanar elas.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

De acordo com as respostas dos professores P1, P2, P8, P9, P11, P12 e P13, eles participam da tomada de decisão mediante o mapeamento das habilidades dos alunos para melhorar o processo de ensino-aprendizagem. Além disso, fazem parte de avaliações externas e também na busca de novas estratégias para facilitar o aprendizado. Já os professores P3, P4, P5, P6, P7, P9 e P10 defendem a autonomia de sua tomada de decisões mediante o acompanhamento das atividades, pois o professor que conhece o aluno sabe o que ele precisa e de que forma ele pode avançar e melhorar em questão de resultados.

A tomada de decisão do gestor abrange um trabalho coletivo e que deve ser articulado com outros atores sociais da escola, como os professores, o próprio aluno e sujeitos que estão além dos muros das escolas, como os familiares. Dessa forma, é possível alcançar os objetivos propostos pelo planejamento baseados em um ensino de qualidade, onde o discente é beneficiado. Há uma necessidade de uma articulação intensa, principalmente de recursos, que deverão ser direcionados à melhoria do desempenho das atividades, contribuindo para reduzir os casos de desistência que são comuns, assim como a repetição do ano escolar (Santos et al., 2020).

Para Oliveira e Vasques-Menezes (2018), é preciso compreender que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, necessitando que seja gerada entre os membros da equipe discussões sobre práticas pedagógicas que devem se organizar para atender determinadas expectativas educacionais solicitadas/requeridas por uma dada comunidade social.

A pedagogia caminha por entre culturas, subjetividades, sujeitos e práticas. Caminha pela escola, mas a antecede, acompanha-a e caminha além, interpondo intencionalidades, projetos alargados; a didática, paralelamente, compromete-se a dar conta daquilo que se

instituiu chamar de saberes escolares (Franco, 2016).

Costa et al., (2021) enfatiza sobre a lógica da didática afirmando que esta é a lógica da produção da aprendizagem (nos alunos), que se forma a partir de processos de ensino previamente planejados e que necessitam das decisões de toda uma equipe. Quando se fala em prática pedagógica, refere-se a algo além da prática didática, envolvendo: as circunstâncias da formação, os espaços-tempos escolares, as opções da organização do trabalho docente, as parcerias e expectativas do docente.

O sétimo questionamento do roteiro tratou sobre a contribuição do gestor escolar a partir da obtenção de bons resultados. Os professores responderam:

**Quadro 37** - Resposta dos professores entrevistados

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. A PARTICIPAÇÃO DO GESTOR NO PROCESSO PEDAGÓGICO PARA O SUCESSO DA ESCOLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. INCENTIVO AOS PROFESSORES NO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>P1: Esse resultado, não só eu, faço isso, a coordenadora faz, a diretora faz, sempre ciente de tudo que tá acontecendo ali com os meninos[...]</p> <p>P2: A diretora sempre está presente no planejamento, traçando novas metas juntamente com a coordenação e demais professores.</p> <p>P5: As vezes a gente quer premiar os meninos, aí se ela pode, ela dá a contribuição dela, ela pede pra fazer algo diferente, ou ela mesmo já traz a ideia, [...] o que vocês acham da gente adaptar nas nossas turmas aqui, para ver se dar certo? [...] sempre quando pode contribui, eu já tive diretora muito atuante, muito atuante mesmo.</p> <p>P6: Eu acredito que a avaliação seja um espelho da aprendizagem, ainda mais da forma que a gente vem fazendo, avaliando semanalmente, [...] até então, ela tem sido tomada de forma coletiva, juntamente com os professores, [...] do quinto ano, a coordenação e a direção também, é um trabalho coletivo.</p> <p>P8: O diretor [...] ele é o líder daqui, então, eu acredito que o intuito dele seja resultado, ele é visto como quem mostra os resultados da escola [...]</p> <p>P9: Um bom acompanhamento, e também é importante saber quem tá participando da equipe, [...] a contribuição da parte da gestão é isso, questão de acompanhamento, na</p> | <p>P3: Eu acredito que na questão de auxiliar a gente com as pessoas que vieram para apoio na questão desse reforço das crianças mesmo no individual[...]a gente sabe que essa parte aí é com diretor, ele tem lá a questão administrativa da ta contratando essas pessoas e serve sim, é um suporte muito bom para tá nos ajudando nessa questão da parte pedagógica e assim, as ações que acontecem na escola[...]</p> <p>P4: Eu acho que é um subsídios que dá aos professores, o apoio que dá aos professores, eu acho que seja maior parte disso mesmo, porque a decisão maior é dos professores, no acompanhamento maior individuais dos aluno, está sendo do professor nada mais normal e natural mais é o apoio que ele dá.</p> <p>P7: Ficar incentivando o professor, dizer que está ali do lado dele, elogiar o professor, e tá do lado do professor, dizer que vamos conseguir, eu creio que seja nesse sentido.</p> <p>P10: É uma contribuição muito positiva, porque a gestão, ela está sempre incentivando os meninos, lançando projetos também, como eu falei: o projeto “sou estrela na frequência”, foi um projeto muito positivo que trouxe bons resultados para nós, porque os meninos se engajaram, e eles não queriam faltar de jeito nenhum, e criança na escola, já sabe, é criança que aprende, então, é muito positiva essa parte aí da gestão, nesses bons resultados.</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>questão de motivar, a gente sempre precisa disso, [...] como a gente procura motivar os alunos, a gente precisa dessa motivação também, e isso ajuda muito, bastante aqui.</p> <p>P11: O núcleo gestor contribui de forma ativa e positiva para que os resultados sejam bons, o acompanhamento individual do aluno, a parceria escola e família, suporte aos professores com materiais didáticos disponibilizados.</p> <p>P12: Ele por si só tem que está a pá de tudo que acontece, seja da gestão, seja do pedagógico, então, a contribuição dele é também tá querendo saber como é que anda a nossa prática, como é que anda as nossas atividades, quais são as nossas dificuldades para que ele possa estar nos ajudando em alguma outra atividade, então assim, a participação dele é muito importante, tanto que ele participa dos nossos planejamentos, ele quer tá sempre sabendo o que é que a gente está fazendo, também traz ideias para que a gente possa tá fazendo.</p> <p>P13: Tem, com certeza a gestora tem uma grande contribuição para os resultados da escola. Um gestor participativo, democrático, faz a diferença, fazendo com que os resultados cresçam.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos professores P1, P2, P5, P6, P8, P9, P11, P12 e P13 abordam a participação do gestor no processo pedagógico para o sucesso da escola, seja junto ao planejamento pedagógico para traçar novas metas, até mesmo no acompanhamento individual ou na premiação de alunos que melhor se desempenharam. Os professores P3, P4, P7 e P10, em suas respostas, evidenciam o auxílio e incentivo do gestor no desenvolvimento das ações pedagógicas, seja no apoio na questão do reforço das crianças mesmo no individual mediante a contratação de novos profissionais exclusivamente para isso, mas também na elaboração de projetos que visam um maior interesse do aluno.

À vista disso, é possível identificar no papel dos professores como a participação de diversos atores impactam de forma positiva a obtenção de melhores resultados. Essa realidade pode ser explicada, nas palavras de Oliveira et al. (2022) onde comentam que “os principais agentes dessa mediação são o professor e o aluno. Contudo, consideramos que um dos elementos para uma educação de qualidade é uma boa relação mantida por todos”. Em síntese, a participação dos principais atores, que é o professor e aluno, é uma relação amistosa

onde há mediador disposto a promover mudanças.

Para Paschoalino (2018) a participação do gestor escolar compete a uma prática eminentemente educativa comprometida com a qualidade do ensino dentro e fora da sala de aula. Pensar em uma gestão escolar é pensar na formação sistemática dos objetivos educacionais e formação docente. É preciso dar todo suporte aos docentes, para que o mesmo se torna capaz de romper com as barreiras tradicionais, passando a ser um agente transmissor de conhecimento.

A gestão escolar vai para além dos assuntos burocráticos e administrativos da escola; ela visa, acima de tudo, garantir um ensino de qualidade, considerando todos os aspectos pedagógicos que regulamentam o projeto pedagógico da instituição, tais como: garantir os resultados educacionais, resultados estes quantitativos e qualitativos (Ferreira, Clarck & Ribeiro, 2020).

O oitavo questionamento solicitou aos professores para relacionar uma ou mais práticas adotadas pelo gestor escolar que, de alguma forma, seja capaz de agregar valor à qualidade do ensino aprendizagem da escola:

**Quadro 38** - Resposta dos professores entrevistados

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS UTILIZADAS PELO GESTOR ESCOLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2. OS BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE PARA O ENSINO APRENDIZAGEM                                                                        |
| <p>P1: Os projetos que são criados, nos ajudam demais. Agora mesmo, a gente está fazendo aí os novos projetos que foram sugeridos por ela, como o pódio do conhecimento</p> <p>P2: [...] ela cria muitas estratégias de projeto para a gente desenvolver dentro da sala de aula, e assim, material, ela não deixa faltar, tudo que a gente pede de TD, ah, eu quero essa habilidade aqui, minha turma está com dificuldade, elaborei um TD, na hora ela manda imprimir. Ela faz projeto, tudo que a gente precisa assim de material,[...]</p> <p>P3: Ela facilita para que aconteça, já que ela tem esse olhar aí, essa visão geral, e aí ela tá fazendo com que a gente também vai enxergando onde é que a gente precisa atuar melhor e mostrando a comunidade como é o nosso trabalho,[...]</p> <p>P4: Em anos anteriores, eu já tive uma gestora que ela dava muito esse subsídio a gente, quando a gente criava estratégias em sala de</p> | <p>P5: Quando ele abre a escola para abraçar a comunidade, a parceria entre: escola, gestão e comunidade dá certo, é uma coisa que dá certo.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>aula, por exemplo, a gente inventou de criar uma feirinha da matemática, ela arcou com as despesas financeira[...]</p> <p>P6:[...] as tomadas de decisões da gestão, ela reflete nesse trabalho que tem sido feito no reforço. A escola, tem clientela muito boa, aprendizagem daqui no que a gente percebeu, nós temos poucos alunos que ainda deixa a desejar, mas, mesmo assim, ela tem todo um olhar para essas crianças, quando ela monta as turmas de reforço, quando ela traz novos profissionais para trabalhar com essas crianças, eu vejo isso como uma tomada de decisão.</p> <p>P7: Eu acho que tudo que vem para somar ele agrega, então, eu acho que toda contribuição, toda participação.</p> <p>P8: A organização é fundamental dentro de uma escola, pra tudo, quando ele organiza, ele traz um bom material, porque a gente sabe que a gente precisa, necessita para ter um bom trabalho, a gente tem que ter o material, um suporte, é fundamental que o gestor nos oferte esse suporte, com xerox, que a gente tá na rede pública, a gente como professor em toda escola a gente necessita dessa coisas, de xerox, de tá ali quando a gente pede qualquer coisa, que não vem nos livros que a gente necessita, ela entrega nesta parte, a escola oferece, ela sempre busca, se está com defeito em uma lâmpada em uma sala, um ventilador, porque o ambiente também interfere na aprendizagem, então, ele tá ali pra dá esse suporte de melhorias no ambiente de trabalho.</p> <p>P9: Não respondeu essa pergunta.</p> <p>P10: [...] a gestão está sempre criando estratégias para incentivar os meninos, os projetos, temos o contra turno, a gente sempre na sexta-feira, faz uma recreação com eles para eles gostarem de tá ali, e sempre tá incentivando os meninos, e de uma forma presencial na sala, acompanhando o resultado bem de perto, a gestão sempre tá acompanhando de perto esses resultados.</p> <p>P11: Uma das atitudes desenvolvidas é o reforço no contra-turno que potencializa o processo de aprendizagem dos alunos e contribui para um melhor resultado. Outra atitude é o acompanhamento individual que acontece com os alunos em situação crítica de aprendizagem, que não conseguem acompanhar o desenvolvimento junto com a turma, então, eles têm um atendimento individual com o professor, que trabalha conteúdos básicos e fundamentais para uma</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>melhor atenção ao aluno e assim sanar as dificuldades existentes.</p> <p>P12: É ele passar nas salas, estar incentivando os meninos presentes, [...] e dizer: olha todo mundo está aqui, parabéns! Ou então, vamos lá! Tem alguns alunos que estão no vermelho, vamos lá todo mundo tentar ficar no verde. Eu acho que é incentivar os alunos, [...] por mais que seja o gestor, está ali próximo, sabendo como é que os alunos estão apoiando, acho que o principal seria esse apoio que ele dá [...]</p> <p>P13: [...]a diretora, e ela se dispôs a entrar na sala e me ajudar nas atividades, direcionando as atividades, discutíamos sobre as ações, e juntas íamos fazendo e foi dando certo, até que no final, o resultado que era o último de oito turmas, passou a ser o segundo. Eu sentia o apoio dela, mas também ela dava autonomia para que eu experimentasse outras estratégias para desenvolver o trabalho [...].</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos entrevistados P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12 e P13 citaram algumas práticas pedagógicas utilizadas pelo gestor escolar, destacando os projetos e as estratégias para serem desenvolvidas em sala de aula, como por exemplo, a feirinha de matemática, atividades lúdicas de recreação e reforço no contra turno que potencializa o processo de aprendizagem dos alunos. O entrevistado P5 enfatizou o benefício da parceria entre: escola, gestão e comunidade. As respostas dos professores denotam que os gestores escolares assumem um posicionamento de mediador pedagógico. Segundo Queiroz e Vieira (2019, p. 88) “A mediação pedagógica é o aspecto fundamental para dar sentido à educação. Ela se faz nas relações que permitem recriar estratégias”.

Para Dias e Pinto (2019), a educação é um fator social que atinge a todas as camadas da sociedade, ela é composta por atores que atuam de forma significativa para a formação e continuidade dos contextos educacionais. A gestão escolar é um braço da educação que desempenha a competência técnico-administrativa e pedagógica que objetiva garantir a qualidade do ensino e a manter os objetivos educacionais através de estratégias políticas-pedagógicas a quem pretende alcançar um padrão mínimo de qualidade.

Com base em Lück (2009) a gestão escolar deve evidenciar a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo da

participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informação).

O nono questionamento sugere ao professor que relacione a sua contribuição com os resultados da escola:

**Quadro 39** - Resposta dos professores entrevistados

| <b>CATEGORIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. CONTRIBUIÇÕES DO PROFESSOR COM O ENSINO APRENDIZAGEM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>2. OS BENEFÍCIOS DA QUALIFICAÇÃO DOS PROFESSORES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>P1: Eu contribuo com os resultados, dando minha aula pedagógica, mas além da minha aula,[...] gosto muito de trabalhar com o lúdico[...]. As artes dentro da sala de aula, para agregar conhecimento.</p> <p>P2: Eu procuro fazer meu trabalho bem feito, e assim, pra mim, é um desafio muito grande, porque o quinto ano, é um fechamento de ciclo, fundamental I para o fundamental II, então, eu tenho que ter essa responsabilidade, preparando eles para essa transição, essa mudança.</p> <p>P4: [...] eu acho que a minha experiência que eu tenho já contribui bastante, o domínio que eu tenho nos conteúdos, na minha vontade de querer aprender, a minha vontade de querer inovar, sempre trazendo aulas dinamizadas, [...]</p> <p>P5: É mesmo de ensinar as crianças, motivá-las, de estar ali no dia a dia, no miudinho explicando, conversando, orientando, planejando, replanejando, pensando não se aqui não deu certo com ciclano, o que que eu posso fazer, tá refletindo sempre as minhas práticas, tá sempre buscando práticas novas, acho que isso é o meu papel.</p> <p>P6: A minha contribuição é quando eu trabalho,de ser desenvolvida em cima das dificuldades das crianças [...]</p> <p>P7: [...]todo dia eu venho com minha garra e vontade de ir pra sala com os alunos, às vezes eu tenho uma estratégia, fico buscando outras estratégias para ver se a criança pega daquele outro jeito, eu fico tentando, hoje mesmo eu trouxe uma nova estratégia de fazer situação e problemas com eles, pra mim ver se eu consigo evoluir o aprendizado deles, fico buscando mesmo estratégias que eu consiga.</p> <p>P8: [...]cada ano que se passa é um desafio, a gente já se tornou amigo, mas também tem que separar amizade do trabalho, mas é uma parceria que eu tenho com a Susana até hoje, e já são 10 anos de parceria, e os nossos resultados sempre são os melhores daqui de Sobral, inclusive, ano passado o quinto ano daqui da escola, a gente conseguiu deixar o quinto como sendo a primeira escola da sede em primeiro lugar no quinto ano na matemática, esse ano também já saiu o resultado,</p> | <p>P3: [...]na questão de eu tentar ampliar meus conhecimentos, fazendo os cursos como eu falei, valorizando essa formação que a gente tem, mas também a conquista das crianças, tá trazendo as crianças ficar próximo, mostrar a elas que elas podem confiar em mim e que eu estou lá para o bem delas, [...]</p> <p>P9: A minha contribuição é sempre a minha boa vontade, de tá ali fazendo o meu melhor da melhor forma possível, procurando meios de não fazer um trabalho mal feito e sim o que for melhor pro aluno da melhor forma, e a minha contribuição é essa, de tá procurando aprender mais, procurando recursos melhores, procurando estratégias melhores, de forma que o aluno consiga compreender pra chegar no resultado bom, um aprendizado melhor.</p> <p>P13: É... eu sempre digo: é muito trabalho e muito estudo. Busco estar sempre aprendendo, buscando novas estratégias para chegar nas minhas crianças e fazê-las aprender. [...]</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>prévia do município e a gente tá se mantendo nesse mesmo patamar.</p> <p>P10: Eu sempre procuro trabalhar, focar muito naqueles alunos que não estão com bons resultados, é o nosso foco aquele aluno, [...]</p> <p>P11: A minha contribuição enquanto professora, é todos os dias dá o melhor de mim, saber que não lido apenas com pessoas, mas com almas, almas puras e singelas que estão ali traçando o caminho rumo ao conhecimento, e que eu sou a ponte que as levará a esse conhecimento, e que de certa forma, irei contribuir um pouco com o futuro que elas irão trilhar. E todos os dias tento me reinventar, ver melhores estratégias que simplifiquem o conhecimento e que cheguem a elas com um toque de suavidade e de possibilidade, que elas consigam sim, entender e aprender, tentando todos os dias também, levar um pouco de motivação e de autoestima, sempre lembrando que eles conseguem, e que o foco e determinação fazem parte do processo rumo ao sucesso.</p> <p>P12: Eu contribuo bastante, [...], quando eles estão com algumas dificuldades, a gente tem que procurar outros meios para que eles possam acreditar que foi naquele momento, mas, que eles podem ter um resultado melhor, se eles fizerem por onde. Uma coisa que eu faço muito, é trazê-los para cima [...].</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Mediante as respostas coletadas, surgiram categorias: a primeira se refere às contribuições do professor com o ensino aprendizagem; e a segunda sobre os benefícios da qualificação dos professores. Para a primeira categoria, os professores P1, P2, P4, P5, P7, P8, P10, P11 e P12 citaram como contribuições: aulas trabalhadas de forma lúdica, agregadas ao conhecimento que deve ser repassado, a vontade de ensinar e dar o melhor de si em prol da melhoria da qualidade da educação. Os professores P3, P9 e P11 afirmam que contribuem quando procuram aperfeiçoar seus conhecimentos por meio de formações e cursos.

Para Franco (2016), o professor atua como agente de transformação social mediador do ensino-aprendizagem pelo que deve articular-se para resolver situações do cotidiano escolar e de sala de aula através da práxis pedagógica, alinhada à teoria e prática, como também a experiências de vida. O desenvolvimento profissional envolve formação inicial e continua articuladas a um processo de valorização identitária e profissional dos professores.

As práticas do professor incluem desde o planejamento e a sistematização da dinâmica dos processos de aprendizagem até a caminhada no meio de processos que ocorrem para além da aprendizagem, de forma a garantir o ensino de conteúdos e atividades que são considerados fundamentais para aquele estágio de formação do aluno e, por meio desse processo, criar nos

alunos mecanismos de mobilização de seus saberes anteriores construídos em outros espaços educativos (Santos & Antunes, 2013).

É importante a criação de momentos na rotina do professor, de aprimoramento, para que ele possa refletir sobre suas práticas e seus saberes e, então, ver-se como aprendiz. Nessa perspectiva, o professor deve colocar como básico, tanto em sua vida pessoal quanto profissional, o aprender continuado; para serem bons docentes, devem incluir, em sua prática, a condição dos estudantes (Santos & Boruchovitch, 2011).

A busca por resultados positivos, segundo Ferreira, Clark e Ribeiro (2020), envolve um árduo trabalho do professor na sala de aula que busca elaborar ações educativas para promover a qualidade do ensino sem ignorar a realidade da turma, uma vez que podem existir diferentes níveis de aprendizado, sendo necessário uma intervenção para equilibrar os resultados desses processos.

Baseado no exposto, nota-se como os bons resultados, advindos de avaliações, é um compromisso no qual os professores executam suas atividades com bom desempenho.

O décimo e último questionamento indagou aos professores sobre outros fatores que contribuem para gerar bons resultados na escola:

**Quadro 40 - Resposta dos professores entrevistados**

| CATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2. A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| P1: [...]. Na escola, então a gente trabalha em cima de projetos [...]A primeira coisa que vai contribuir com o bom resultado vai ser a frequência do aluno[...].<br>P3: Eu acho que o ambiente da escola que é bem acolhedor<br>P4:A didática do professor, a metodologia do professor, a experiência, a formação, tudo ajuda, a colaboração do gestor e coordenador, os subsídios, os suportes que eles precisam.<br>P11: [...]trabalhar atividades socioemocionais que possa contribuir com esse equilíbrio das emoções e os ajude melhor no processo de aprendizagem.<br>P13: Bem, nós da rede municipal, temos um excelente suporte que é a secretaria de educação, através do trabalho da ESFAPEGE - Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional, onde temos formação mensal, que é um suporte muito bom.[...]Temos além do suporte de acompanhamento da gestão da escola, também temos o acompanhamento da superintendência | P2: A questão da família, da sociedade, fatores econômicos, religiosos, sociais, então assim, a escola, ela não anda só, tem essas conexões, posso dizer assim, é o currículo, a BNCC. Então tudo isso aí, se liga a escola como processo mesmo de ensino-aprendizagem. Essas outras ramificações contribuem para o avanço desses meninos, tudo influencia.<br>P5: Pronto, quando os pais acompanham o filho na escola, a gente vê bons resultados, não adianta só eu trabalhar nem só o pai, mas quando a gente trabalha os dois, a gente vê muitos resultados bons.<br>P6: Eu acredito que o amor, apoio da família, o olhar da família, a contribuição dela, [...]<br>P7: A parceria, família e escola é o principal, se eu não tiver uma parceria com a mãe dos meus alunos, aquela amizade, aquela conquista, eu também tenho que conquistar a família não só os alunos, pra poder eles tá mesmo ajudando em casa, participando, eu creio que seja escola e família, e família escola, é um conjunto que não pode andar sozinho.<br>P8: [...] a gente não caminha sozinho com esses alunos, |

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>escolar, sob a gestão da Secretaria de Educação, que busca dar um suporte às necessidades de sala e da escola como um todo. Temos ainda as famílias, embora essa não sejam uma grande maioria, até temos pais super parceiros, mas isso é a minoria [...]</p> | <p>é necessário a participação dos pais[...]a família é fundamental no processo educativo dos filhos. [...]</p> <p>P9: A escola não faz não, realmente o acompanhamento da família, e aqui nessa escola que eu percebo, tem esse acompanhamento que ajuda bastante, a escola e família, a família tem que tá no meio também, ajudando, participando, ali no meio familiar, o meio familiar ajuda bastante, e isso é um a mais dentro da escola, no aprendizado dos alunos, a família é importante para esse meio.</p> <p>P10: Muitos fatores, o ambiente, o gostar de estar na escola, a convivência com os funcionários, a família que Graças a Deus é bem presente aqui, a comunidade familiar da nossa escola é bem presente, os pais muito engajados, muito preocupados com os resultados dos filhos, sempre quando a gente chama estão aqui, vem, dá total apoio pra gente e isso é muito importante</p> <p>P12: [...], o apoio familiar é muito importante, porque principalmente aquele aluno que a gente sabe que tem dificuldade, [...]união entre escola e família[...] formação uma vez por mês[...]o material pedagógico[...]nossas formações nós temos os nossos materiais, temos a superintendência vem e nos ajuda com alguns feedbacks, eles ajudam muito.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As respostas dos professores fizeram surgir mais duas categorias: a primeira sobre os fatores que influenciam o processo de ensino-aprendizagem, onde os P1, P3, P4, P11 e P13 destacaram os projetos e a frequência dos alunos, bem como trabalhar atividades socioemocionais a fim de contribuir com esse equilíbrio das emoções e enfatizam o trabalho da ESFAPEGE - Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional, onde existe a formação mensal, além do suporte de acompanhamento da gestão e da superintendência escolar. A segunda categoria surgiu com as respostas dos entrevistados P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10 e P12 que destacam a participação da família no processo ensino-aprendizagem.

Para Pündrich et al. (2020), o investimento na carreira do professor capacita que estes profissionais mobilizem os seus conhecimentos de forma articulada em prol do desenvolvimento humano e social. Desse modo, o professor é um agente responsável pela transformação da sociedade.

Além disso, Costa, Silva e Sousa (2019) criticam a “cultura da culpabilização” onde o resultado do desempenho depende apenas do aluno, ignorando outros fatores que podem ter relação como a estrutura escolar com condições precárias e famílias que vivem em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Para Silva et al., (2022) o desempenho escolar é reflexo de uma série de elementos,



onde pode-se considerar que o sucesso acadêmico é determinado por múltiplas variáveis. Fatores ligados ao estudante e aos seus diversos contextos, como por exemplo, familiar, social, cultural, institucional, político e econômico. O ambiente pode influenciar de forma negativa ou positiva no desenvolvimento de um indivíduo e a família é apontada como contexto fundamental no processo de aprendizagem de crianças e adolescentes.

A responsabilidade familiar junto às crianças em termos de modelo que a criança terá e do desempenho de seus papéis sociais é tradicionalmente chamada de educação primária, uma vez que tem como tarefa principal orientar o desenvolvimento e aquisição de comportamentos considerados adequados, em termos dos padrões sociais vigentes em determinada cultura. Logo, a família tem uma função social determinada a partir das necessidades sociais, sendo que entre suas funções está, principalmente, o dever de garantir o provimento das crianças para que possam exercer futuramente atividades produtivas (Osti, 2016).

Marturano e Pizato (2015) elencam que a participação da família na vida escolar dos filhos é de fundamental importância para uma educação efetiva e de qualidade. Os alunos cujos pais ou responsáveis são envolvidos com sua aprendizagem obtêm desempenho melhor nas avaliações, têm melhores habilidades sociais e demonstram comportamento melhorado. Portanto, os pais devem ser incentivados a visitar a escola, destacando-se a importância do envolvimento da família na educação.

#### 4. DISCUSSÃO GERAL

Baseado nas respostas coletadas e apresentadas anteriormente, será realizada uma análise comparativa das respostas dos gestores e dos professores referente aos questionamentos que indagavam sobre as contribuições do gestor escolar no processo ensino-aprendizagem.

Em relação às respostas dos gestores, as principais ações encontradas remetem a fazer com que a Escola caminhe para que todos os processos ocorram com eficácia, isso inclui atender pais, orientar com as normas e as regras da escola, acompanhar os processos depois da matrícula, criar estratégias de planejamentos e focar na aprendizagem dos alunos, através das vertentes de Planejamento, Monitoramento e Avaliação nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. Não deixar faltar nada em questão de investimentos para a escola, recursos e materiais estruturados também são vertentes essenciais para que, ao final, o processo de ensino aprendizagem tenha ocorrido com sucesso.

Algumas ações específicas são descritas na contribuição para a melhoria do processo ensino aprendizagem, dentre elas se destacam a caminhada pedagógica descrita pelos professores como a ação de passar nas sala de aula para cumprimentar os alunos e professores, além de conversar com as coordenadoras sobre a frequência dos alunos e dos encaminhamentos administrativos.

O processo de planejamento na escola é algo muito evidenciado pelos entrevistados, os quais ocorrem com frequência e em diferentes momentos, a depender da organização da escola. De acordo com as escolas estudadas, tem-se a periodicidade estabelecida de forma semanal, quinzenal ou mensal. Estas ações incluem: observações em sala de aula para, em momento posterior, dar *feedbacks* sobre o que foi observado; construção de vínculos e relações confiança entre o gestor e o professor; e reuniões periódicas, sempre que necessário.

O processo de avaliação da aprendizagem é essencial para a melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos. A principal avaliação é descrita como aquela feita pelo professor em sala de aula na observação de suas dificuldades. Além disso, é realizada também uma avaliação geral, onde o gestor e o professor dialogam sobre os resultados encontrados. É descrita também a avaliação diagnóstica por meio de uma prova e uma avaliação sistemática (quinzenal ou mensal), a qual, em seguida, é analisada a partir dos resultados obtidos, sendo traçado metas e estratégias para melhoria do processo ensino-aprendizagem.

A parceria da Secretaria de Educação com a escola dá suporte para que todo o

processo aconteça dentro das escolas. Os professores trazem o *feedback* da formação em serviço, esse parecer é levado para os momentos de planejamento e discutido entre a gestão pedagógica para, então, ser transformado em ações visando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Em relação às respostas dos professores, indagou-se sobre qual papel do gestor a serviço do processo de ensino-aprendizagem. Os destaques estão entre a importância do apoio e orientação fundamentais para a execução do trabalho pedagógico, pois toda ação realizada na sala de aula ocorre mediada pelo gestor através de um planejamento pedagógico.

O esquema destas ações é realizado com a participação da direção, coordenação e professores, com frequência semanal, quinzenal ou mensal, assim como os gestores responderam anteriormente. O destaque vai para a percepção que os professores tiveram em relação à preocupação do gestor, no sentido de elaborar um roteiro eficaz com estratégias voltadas para as dificuldades das crianças. Além disso, observou-se, mediante as respostas dos docentes entrevistados, que alguns dos gestores motivam a equipe e isso reflete no desempenho profissional em sala de aula.

A tecnologia também teve destaque nas respostas no que se refere à participação do gestor escolar no acompanhamento das ações pedagógicas, como em grupos nos aplicativos de comunicação, onde são colocados os planos de aula ou atividade extra. As visitas do gestor em sala de aula foram citadas por grande parte dos entrevistados como uma ação benéfica para o ensino-aprendizagem dos alunos.

Em relação ao processo de avaliação do ensino-aprendizagem, as respostas dos professores corroboram a dos gestores quando se destaca que esta é realizada pelos professores em sala de aula, através da observação dos alunos, mediante as anotações individuais sobre a participação de cada criança nas atividades, destacando pontos positivos e o que deve ser melhorado. A avaliação diagnóstica é citada como forma de detectar as fragilidades dos alunos e, mediante o resultado apresentado, ocorre a reformulação dos planos de aulas ou de atividades, visando o avanço na aprendizagem.

A tomada de decisões é descrita pelos professores como o processo que acontece no planejamento, onde serão analisados os pontos a serem melhorados em cada turma, junto com os professores e núcleo gestor. É o momento que estes profissionais pensam nas habilidades e discutem sobre quais devem ser trabalhadas ou melhoradas.

Por todo o exposto, conclui-se que as contribuições do gestor escolar são apontadas pelos professores principalmente no que se refere à presença do gestor em reuniões de

programação dos planos de aula, nas premiações dos melhores alunos, na motivação de toda a equipe, no acompanhamento individual do aluno e na fortificação do laço entre a escola e a família, dando o devido suporte aos professores com materiais didáticos disponibilizados. Verifica-se que o gestor é indispensável para os bons resultados da escola, seguindo o tripé: tempo, presença e exemplo na escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor é o articulador da gestão pedagógica e um dos responsáveis pelo apoio pedagógico. Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Gerir uma escola significa colocar em prática os elementos do processo organizacional, planejamento e avaliação. Esse profissional deve representar uma liderança pedagógica que apoie o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários.

A função de gestor escolar, bem como de professor, requer responsabilidades que nem sempre podem ser executadas, uma vez que há limites de recursos, respeito à hierarquia e desafios por parte dos alunos que se iniciam ainda no âmbito familiar. Dessa forma, o processo de ensino-aprendizagem deve ser compreendido como um sistema complexo que envolve uma diversidade de fatores onde cada profissional exerce a sua função e o trabalho em equipe contribui para gerar melhorias. Assim, o objetivo do estudo foi investigar as práticas do/a gestor/a escolar que contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental em escolas da rede pública de Educação de Sobral-CE.

Desse modo, foram avaliados três objetivos específicos. O primeiro objetivo foi traçar o perfil dos atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem (gestores e professores) da rede pública do município de Sobral – CE. Iniciando pelo perfil Sócio Demográfico, os primeiros atores, que são os gestores, a maioria é constituída por Pedagogas, possuem pós-graduação em Psicopedagogia ou Gestão Escolar e todas trabalham há mais de 10 anos na área da educação. Além disso, trabalham na mesma instituição no período compreendido entre 3 a 5 anos, localizados em bairros da cidade na zona urbana.

Observou-se também nos perfis Sócio Demográficos que apenas um professor é do sexo masculino, predominando a atuação das mulheres no magistério, principalmente na Educação Básica. Na sua maioria também são formadas em pedagogia, por Pedagogas, embora haja profissionais com formação em Letras e Geografia, indicando uma atuação polivalente na área, todos com pós-graduação. Assim como os gestores, a maioria dos professores trabalha há mais de 10 anos, mas com uma diferença: uma parcela desses profissionais trabalha em um período superior há 10 anos na mesma instituição, distinguindo-se dos gestores.

Em relação ao Perfil Profissional, os gestores escolheram essa profissão por

influência ou como segunda opção de curso na época do vestibular. Reconhecem a importância da formação continuada, principalmente em relação às titulações acadêmicas e apenas uma delas afirmou que a formação que possui é suficiente para o exercício da profissão, enquanto as demais ressaltaram a importância da continuidade dos estudos após a conclusão da graduação. Resta também reconhecido pelos gestores a importância da participação em cursos complementares ofertados pelo poder público.

Já sobre os professores, na categoria Perfil Social, a maior parte afirmou que optaram por seguir essa profissão em virtude da influência de familiares, assim como os gestores indicaram que a formação continuada é importante para exercer a profissão e sentem-se felizes por trabalharem com crianças.

De forma convergente, tanto os gestores como os professores apontaram os danos causados pelo Covid-19 e, mesmo com recursos tecnológicos, para eles isso não foi suficiente, uma vez que essa situação ocorreu de forma emergencial. Os docentes destacaram também os danos causados pela pandemia na educação, as dificuldades que eles enfrentaram para utilizar a tecnologia como uma alternativa e a importância das avaliações realizadas periodicamente.

O segundo objetivo do nosso estudo foi compreender a visão dos docentes acerca da gestão escolar, isto no contexto do acompanhamento das ações desenvolvidas em vista aos resultados das avaliações externas. Os gestores são responsáveis por fazer o acompanhamento pedagógico junto com os professores, realizando visitas nas salas de aula e articulando os recursos das escolas para melhorias no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Já os professores relataram que os gestores exercem as suas atribuições, apesar de reconhecerem que há uma estrutura formal presente nesse processo. Para contornar esses obstáculos são realizados planejamentos semanais para identificar os empecilhos e discutir soluções, além de fazer essas ações em conjunto com a secretaria, direção escolar, poder público e familiares dos alunos.

O terceiro objetivo específico foi identificar, através de inquérito, as práticas cotidianas do gestor escolar. As entrevistas auxiliaram na construção de um panorama sobre as práticas adotadas pelo gestor: atividades no cotidiano relacionadas com as visitas nas salas de aulas, *feedbacks* com os professores sobre o andamento do processo de ensino-aprendizagem e a articulação dos recursos para melhorar o processo de aprendizagem, isto de forma cíclica e retroalimentar. Para melhorar os resultados, uma outra prática que foi relatada consistiu no planejamento realizado semanalmente ou quinzenalmente com os professores e a

coordenação dentro do ambiente escolar.

Fora do ambiente escolar, uma outra prática que foi identificada consiste na convicção de que o desempenho do aluno não pode estar restrito aos profissionais da educação na escola; familiares devem acompanhar o desempenho dos filhos, gerando assim uma contribuição mútua entre a escola, aluno e família.

Ainda que o aluno apresente um baixo rendimento, os gestores, juntamente com os professores, possuem como prática habitual elaborar estratégias para reverter a situação, como por exemplo, aulas ofertadas no contra turno, direcionamento de esforço para os alunos com menores rendimentos e a formulação de novas ideias que são levadas para os professores com o intuito de estimular o interesse dos discentes. Ademais, quando há um baixo desempenho da turma, com um rendimento inferior a 70%, o gestor e os professores realizam aulas para ofertar aulas “diferenciadas” ou buscam incentivar o aluno pelo saber através de premiações, criando um sistema de recompensa.

Foi observado também uma preocupação dos gestores com o desempenho individual do aluno e da turma, pois é necessário apresentar os resultados para a Secretaria de Educação que avalia com base nas notas escolares. Desse modo, ficou constatado que os gestores, junto aos professores, desempenham as suas funções com base em dois fatores: o primeiro é a crença na educação como fator determinante em um processo de transformação positiva; o segundo é que os resultados são importantes para formular estratégias em prol da instituição de ensino e até mesmo de políticas educacionais.

Dessa forma, conclui-se que o gestor escolar exerce um importante papel na escola, tornando-se essencial para o engajamento e bom desempenho da equipe e, consequentemente, bons resultados nas avaliações periódicas da aprendizagem dos alunos.

Como principais limitações para realização da pesquisa destaco o distanciamento social imposto pela pandemia, o qual manteve as escolas fechadas por muito tempo, retardando a realização das entrevistas; mesmo ao abrirem, ainda havia muitas restrições quanto ao recebimento de visitantes, tanto pelas regras do distanciamento social quanto pela necessidade de manter o foco no trabalho, garantindo a manutenção do tempo pedagógico para realização das atividades planejadas. Outra limitação do estudo, consistiu em realizar o agendamento com os gestores e docentes, uma vez que dias e horários disponíveis entre os sujeitos da pesquisa e a pesquisadora, muitas vezes, não eram compatíveis. Contudo, os objetivos da pesquisa foram cumpridos, sendo as entrevistas realizadas com sucesso, contribuindo para obtenção de dados e análise dos resultados.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar as ações do poder público durante o período pandêmico para minimizar os danos causados à educação nos anos iniciais da rede municipal de Sobral, Ceará.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavarse, O. M., Chappaz, R. O., & Freitas, P. F. (2021). Avaliações da aprendizagem externas em larga escala e gestores escolares: características, controvérsias e alternativas. *Cadernos de Pesquisa*, 250-275.
- Almeida, M. E. B. (2007). *Tecnologias na formação e na gestão escolar*. Avercamp.
- Almeida, M. I., Pimenta, S. G., & Fusari, J. C. (2019). Socialização, profissionalização e trabalho de professores iniciantes. *Educar em Revista*, 35 (78), 187-206.
- Alves, T. L. L., & Bispo, M. S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de administração pública*, 56(2), 226-247.
- Andrade, C. A. M. (2021). Fatores motivacionais como elementos influenciadores da dinâmica educacional. *Revista Mundo Livre*, 7(1), 41 – 61.
- Araújo, E. T. et al. (2018). Fatores de decisão de carreira durante a graduação. *ReCaPe*, 8 (2), 151 – 171. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/35577/25362>.
- Araújo, S. F., & Purificação, M. M. (2021). Ser professor: vocação ou falta de opção? Os motivos que envolvem a escassez de jovens na profissão docente no Brasil. *Revista Científica Novas Configurações-Diálogos Plurais*, 2 (1), 11 – 18. <https://app.periodikos.com.br/article/6032cc1b0e8825e4160b2796/pdf/ncdplurais-2-1-11.pdf>.
- Azevedo, J. (2002). *Avaliação de Escolas: Consensos e divergências*. Edições ASA.
- Ballester, M. (2003). *Avaliação como apoio à aprendizagem*. Artmed.
- Barbosa, E. S. C. (2013). Ensino Médio Integrado e o Educando: possibilidade de inserção no mercado do trabalho e perspectiva de ingresso no Ensino Superior. *Revista Educação*

por Escrito – PUCRS, 4 (1).  
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/porescrito/article/view/11244/9701>.

Bardin, L. (2016) *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bauer, A., Alavarse, O. M., Oliveira, R. P. (2015). Avaliações em larga escala: uma sistematização do debate. *Educ. Pesqui.*, 41(spe), p. 1367-82, dez.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201508144607>.

Bates, A. W. T (2017). *Educar na Era Digital: design, ensino e aprendizagem*. 1º ed. Artesanato Educacional.

Bernardo, E. S, Borde, A. M., & Cerqueira, L. M. (2018). Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 22(1), 31-48.

Bloom, B. S., Hastings, J. T., & Madaus, G. F. (1983). *Manual de avaliação formativa e somativa do aprendizado escolar*. Livraria Pioneira Editora.

Brasil. Casa Civil. (1961). "Lei Nº 4024/1961". *Diário Oficial da União*.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm).

Brasil. Casa Civil. (1971). "Lei Nº 5692/1971 *Diário Oficial da União*.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).

Brasil. Conselho Nacional de Educação. (2001). Resolução CNE/CP nº 1/2001. *Diário Oficial da União*, seção I, p. 11. <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0397.pdf>.

Brasil. Câmara da Educação Básica. (2003). *Resolução Nº 3, de 8 de outubro de 1997*. Fixa Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos

Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.  
<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0397.pdf>.

Brasil. (2006). Conselho Nacional de Educação - Conselho Pleno. Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006. [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf).

Brasil. (2010). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução Nº 6, de 20 de outubro de 2010. <https://www.fnede.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/3406-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-24-de-16-de-agosto-de-2010>.

Brasil. (2011). Resolução/CD/FNDE nº 37, de 21 de julho de 2011. <https://www.fnede.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/3460-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-37-de-21-de-julho-de-2011#:~:text=S%C3%A3o%20regulamentadas%20por%20esta%20resolu%C3%A7%C3%A3o,Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada%20M%C3%ADdias%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.%E2%80%9D>.

Brasil. (2014). Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino Planejando a próxima década conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf).

Brasil. (2015). Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. *Resolução CNE/CP n. 02/2015*. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Diário Oficial União: seção 1, n. 124, p. 8 -12.

Brasil. (2016). Conselho Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. (2016). *Resolução Nº 510 de 07 de abril de 2016*. [https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html).

- Brasil. (2018). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Relatório do 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2018. Brasília, DF: INEP. <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/plano-nacional-de-educacao/relatorio-do-2o-ciclo-de-monitoramento-das-metas-do-pne-2018>.
- Brasil. (2019). Conselho Nacional de Educação. *Resolução CNE/CP nº 2/2019*. <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file>.
- Brasil. (2020). Ministério da Educação. *LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. 4. ed. Brasília-DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/572694/Lei\\_diretrizes\\_bases\\_4ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/572694/Lei_diretrizes_bases_4ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Brasil. (2022). Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema de Avaliação da Educação Básica. *Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>.
- Bock, S. V. (2010) *Orientação Profissional para as classes pobres*. Cortez.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2 (3), 68-80.
- Cardoso, R. C. et al. (2017). A gestão escolar no contexto atual. *Conedu – IV Congresso Nacional de Educação*. [https://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO\\_EV073\\_MD1\\_SA2\\_ID7223\\_11092017163358.pdf](https://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV073_MD1_SA2_ID7223_11092017163358.pdf).
- Cardoso, A. C. M. et al. (2019). Fatores que influenciam a escolha profissional: uma pesquisa com os estudantes do ensino médio integrado do IFSP. *Scientia Vitae*, 7 (23), 42 – 49. <http://www.revistafpsr.com/v7n23p42-49.pdf>.

Carvalho, R. E. (2011). Educação Inclusiva: com os pingos nos “is”. Mediação, 2011.

Ceará, Casa Civil. (2009). "Lei Nº 14371/ 2009". *Diário Oficial do Estado do Ceará*. Série 3. Ano I, n. 111, caderno ½. <https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2018/10/lei-14371.pdf>.

Ceará, Casa Civil. (2015). "Lei Nº 15923/ 2015". *Diário Oficial do Estado do Ceará*. Série 3. Ano VII, n. 234, caderno ½.

Ceará, Casa Civil. (2016). "Decreto Nº 32079/ 2016". *Diário Oficial do Estado do Ceará*. Série 3. Ano VIII, n. 211, caderno único.

Ceará. (2022). *Prêmio Escola Nota 10*. <https://idadecerta.seduc.ce.gov.br/>.

Cericato, I. L. (2016). A profissão docente em análise no Brasil: uma revisão bibliográfica. *Revista brasileira de estudo em pedagogia*, 97(246), 273-289.

Chasin, M., & Chaya, V. (2016). Diálogos em ciências sociais. Educ: CAPES.

Coelho, G. R. & Amantes, A. (2014). A influência do engajamento sobre a evolução do entendimento dos estudantes em eletricidade. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 13(1), 48-72.

Costa, A. G., Sousa, E. J., Vidal, E. M., & Vieira, S. L. (2021). Estratégias para gestão escolar em tempos de avaliação: uma investigação em municípios do Ceará. *Revista Retratos da Escola*, 15 (33) 959-972.

Cruz, G. B. (2009). 70 anos do curso de pedagogia no Brasil: uma análise a partir da visão de dezessete pedagogos primordiais. *Educação & Sociedade*, 30 (109), 1187-1205.

Davoglio, T. R., Spagnolo, C., & Santos, B. S. (2017). Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. *Psicologia Escolar e Educacional*,

21(2), 175-182.

Dias, E., & Pinto, F. C. F. (2019). Educação e Sociedade. *Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação*, 27(104), 499-455.

Dias, E., & Pinto, F. C. F. (2020). A Educação e a Covid-19. *Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação*, 28(128), 545-554.

Dourado, L. F. (2006). *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância.  
[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf).

Ferreira, L. G., Clark, G. N., & Ribeiro, D. S. (2020). Formação do Pedagogo para Gestão Escolar. *Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos*, 8, 1-19.

Feitosa, W. P. B., et al. (2022). Educação em tempos de covid-19: Uma revisão sistemática sobre os impactos do isolamento social na qualidade do acesso à educação básica no Brasil. *Revista de Psicologia*, 16(63), 492-514.

Fonsêca, P. N., Lopes, B. J., Palitot, R. M., Estanilau, A. M., Couto, R. C., & Coelho, G. J. H. (2016). Engajamento escolar: explicação a partir dos valores humanos. *Psicologia Escolar e Educacional*, 20(3), 611-620.

Foucault, M. (2014). *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramallete. 42. ed. Vozes.

Franco, M. A. R. S. (2016). Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito. *Revista brasileira de pedagogia*, 97(247), 534-551.

Freitas, S. L., & Pacífico, J. M. (2020). Formação continuada: um estudo colaborativo com professores do Ensino Médio de Rondônia. *Revista Interações*, 21(1), 141 – 153.

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). A escola como organização aprendente: buscando uma

educação de qualidade. 2 ed. Artmed, 2000.

Freire, P. (2008). Educação como prática da liberdade. 31. ed. Paz e Terra.

Garcia, V. G. (2018). *Coordenação Pedagógica: Um Estudo Em Representações Sociais*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal de Goiás. <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8647>.

Gatti, B. A. (2002). Avaliação educacional: pontuando uma história de ações. *EccoS: Revista Científica*, 4(1), 17-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/eccos.v4i1.291>.

Gatti, B. A. (2008). Análise da política públicas para formação continuada no Brasil, na última década. *Revista Brasileira de Educação*, 13(37), 57-70. .

Gatti, B. A. (2009). Avaliação de sistemas educacionais no Brasil. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, 1(9), 7-18. [https://www.researchgate.net/publication/28320450\\_Avaliacao\\_de\\_sistemas\\_educacionais\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/28320450_Avaliacao_de_sistemas_educacionais_no_Brasil).

Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanqueto Filho, H. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? *Ensaio: Aval*, 28(106), 198-220.

Gomes, S. S. & Melo, S. D. G. (2018). Políticas de avaliação e gestão educacional: articulações, interfaces e tensões. *Educ. Real.*, 43(4), p. 1199-1216. <https://doi.org/10.1590/2175-623688386>.

Grings, J. A., Kaieski, N., & Jung, C. F. (2022). Gestor educacional: você sabe o que influencia as escolhas profissionais de seus alunos? *Trabalho & Educação*, 31 (1), 155-166.

Guizzo, B. S., Marcello, F. A. & Muller, F. A reinvenção do cotidiano em tempos de pandemia. *Educação & Pesquisa*, 46(23), 1-18.

Haydt, R. C. (2000). *Avaliação do processo ensino-aprendizagem*. Ática.

Haydt, R. C. (2008). *Avaliação do processo de Ensino-Aprendizagem*. 6 ed. Editora Ática.

Hoffmann, J. M. L. (2008). *Avaliar: respeitar primeiro, educar depois*. Mediação.

Horonato, V. M. C. (2015). *Concepção de gestão e organização pedagógica em documentos oficiais sobre escola de tempo integral*. (Dissertação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Goiás, Brasil.  
<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1147/1/VANIA%20MARIA%20DE%20CARVALHO%20HONORATO.pdf>

Horta Neto, J. L. (2018). Avaliação educacional no Brasil para além dos testes cognitivos / Educational evaluation in Brazil beyond cognitive tests. *Revista De Educação PUC-Campinas*, 23(1), 37–53. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v23n1a3990>.

Imbernón, F. (2011). *Formação docente e profissional: forma-se para a mudança e a incerteza*. (9. ed.). Cortez.

Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia. (2022). *IBGE Cidades – Sobral*. Recuperado de: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/sobral/panorama>.

Leal, I. O. J., & Novaes, I. L. (2018). Percepção de diretores acerca das atribuições na gestão pedagógica de escolas municipais de Jacobina (BA). *Educação & Pesquisa*, 17(44), 1-16.

Lemos, P. S. & Sá, P. L. (2013). A avaliação da aprendizagem na concepção de professores de química do ensino médio. *Ens. Pesq. Educ. Cienc.*, Belo Horizonte, 15(3), p. 53-71. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-21172013150304>.

Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2008). *Educação escolar: políticas estrutura e organização*. 2. ed. Cortez.



Libâneo, J. C. (2018). *Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática*. Heccus Editora.

Locatelli, C. (2021). A pós-graduação para os professores da educação básica: um estudo a partir dos planos estaduais de educação. *Educar em Revista*, 37(70), 1-21.

Lorencini, P. B. M. (2013). *Avaliação diagnóstica: um instrumento norteador para o trabalho docente no ensino da Matemática para os alunos do 8º ano*. (Monografia de Especialização). Universidade Tecnológica do Estado do Paraná, Medianeira, Paraná, Brasil.

[https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20978/2/MD\\_EDUMTE\\_2014\\_2\\_73.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20978/2/MD_EDUMTE_2014_2_73.pdf).

Lorenzoni, I. (2018). Curso para diretores aprimora a prática da gestão escolar. *Ministério da Educação*. <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/33600-escola-de-gestores>.

Luckesi, C. C. (2001). Avaliação da aprendizagem. *Revista Nova Escola*. <http://www.luckesi.com.br/artigosavaliacao.htm#2>.

Luckesi, C. C. (2011). *Avaliação da aprendizagem: componente do ato pedagógico*. Cortez.

Luckesi, C. C. (2013). *Avaliação da Aprendizagem Escolar: Estudos e Proposições*. (22. ed.). Cortez.

Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo.

Luck, H. (2013). *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. 29. ed. Vozes.

Magalhães, L. K. C., & Azevedo, L. C. S. S. (2015). Formação continuada e suas implicações: entre a lei e o trabalho docente. *Caderno Cedes*, 35(95), 15-36.

Martelli, A. C. (1999). *Gestão escolar: mudança de paradigma ou uma nova nomenclatura*

*para um velho modelo?* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP. 198f.

Martins, J. P. (1991). *Administração Escolar*. Atlas.

Martins, L. D. C. G. F., & Guisso, L. F. (2019). Avaliação: um desafio no processo de ensino-aprendizagem na educação-revisão de literatura. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, (24), 379-379.

Marturano, E. M., & Pizato, E. C. G. (2015). Preditores de Desempenho Escolar no 5º Ano do Ensino Fundamental. *PSICO*, 46(1), 16-24.

Marafelli, B. M., Rodrigues, P. A. M., Brandão, Z. (2017). A formação profissional dos professores: um velho problema sob outro ângulo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(165), 982-997.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. (5. ed). Atlas.

Minayo, M. C. S (2010). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (12. ed). HUCITEC.

Miquelante, M. A. et al. (2017). As modalidades da avaliação e as etapas da sequência didática: articulações possíveis. *Trab. linguist. Apl.*, 56(1), p. 259-299. <https://doi.org/10.1590/010318135060199881>.

Miranda Pinto, F. R., & Bruno da Silva, C. A. (2019). Perfil e percepções de homens obesos mórbidos cearenses sobre a vida obesa. *Revista Psicologia, Diversidade E Saúde*, 8(2), 192–205. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v8i2.2392>.

Monteiro, A. N. P., Vaz, B. R. G., & Mota, R. S. (2022). Desvalorização profissional dos professores. *Revista Latino-Americana de Estudos Científico*, 3(13), 1 – 19. <https://periodicos.ufes.br/ipa/article/view/37379>.

- Moura, S. L., & Maranhão, T. L. G. (2018). Escolha Profissional do Adolescente Jovem: Pesquisa de Campo sobre as Interfaces do Apoio Parental. *Id on Line Rev. Mult. Psic.* 12 (42), 136-157. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1303/0>.
- Mollica, A. J. P. (2014). *O professor especialista iniciante: contribuições do coordenador pedagógico para o seu trabalho*. Tese de Doutorado em Educação, Pontifícia Universidade Católica. <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/16167>.
- Mota, M. K. M., & Watanabe, E. A. T. (2020). Ensino remoto emergencial e os desafios para docência. *Revista Valore*, 5(1), 39-47.
- Nepocumeno, G. R., & Witter, P. (2010). Influência da família na decisão profissional: opinião de adolescentes. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 14(1), 15-22.
- Neves, M. O. (2015). A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: subsídios ao exercício da docência. *Revista Fundamentos*, 2(1) 2015. <https://revistas.ufpi.br/index.php/fundamentos/article/view/3723>.
- Nóvoa, A (1991). *Profissão professor*. Porto Editora.
- Oliveira, E. C. W. L. & Ferri, L. M. G. C. (2013). O perfil do gestor escolar diante das políticas públicas de educação profissional no Brasil. *XI Congresso Internacional de Educação, EDUCERE*. [https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/7852\\_5320.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/7852_5320.pdf).
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, 48, 876-900.
- Oliveira, I. P., Lima, B. V. G., & Carvalho, A. (2020). A importância do planejamento na gestão: a função do diretor escolar. *Cadernos da Pedagogia*, 14(27).
- Oliveira, E. R. et al. (2022). Gestão Escolar e os princípios da gestão democrática: desafios na contemporaneidade. *In: Moura, A. A., Mendes, M. C. F (Org). Educação e*

Interdisciplinaridade: Teoria e Prática.

- Oliveira, S. F. (2020). Pedagogos e professores em tempos de pandemia. *Pedagogia em ação*, 13(1), 37-43.
- Osti, A. (2016). Contexto familiar e o desempenho de estudantes de uma escola no interior de São Paulo. *ETD–Educ*, 18(2), 369-83.
- Papi, S. O. G. (2020). Desenvolvimento profissional de professoras iniciantes: impactos da ação da coordenação pedagógica. *Educ. Perspect.*, 11, 1-17. [10.22294/eduper/ppge/ufv.v11i.8995](https://doi.org/10.22294/eduper/ppge/ufv.v11i.8995).
- Parente, J. M., & Conceição, S. H. (2011). *Gestão escolar: O perfil do diretor das escolas públicas municipais de Itabaiana – SE*. Universidade do estado da Bahia (UNEB).
- Paro, V. H. (1987). *Administração escolar: introdução crítica*. 2. ed. São Paulo: Autores Associados.
- Paro, V. H. (2009). Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. *Educ. Soci*, Campinas, 30(107), pp. 453-467. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>.
- Paro, V. H. (2016). *Gestão Democrática da Escola Pública*. Cortez Editora.
- Paro, V. H. (2018). *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. 2. ed. Intermeios.
- Paschoalino, J. B. Q. (2018). Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, 43(4), p. 1301-13020. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623684867>.
- Paulo, F. C., Almeida, I. N. S., & Carvalho, V. D. R. (2020). Os obstáculos encontrados pelos recém-formados de pedagogia na busca do seu primeiro emprego: a formação inicial não é o suficiente. *Revista Multidebates*, 4(1), 79-88.

- Perrella, C. D. S., & Alencar, F. (2022). Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. *Educação em Revista*, 38(25), 1-16.
- Pires, A. B. (2021). A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino. *Revista Educação Pública*, 21(23), 1-7.
- Piacentini, G. (2018). O desafio da formação continuada: O Papel do Gestor Coordenador na Formação Docente. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, São Paulo. [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180414/piacentini\\_g\\_me\\_arafcl.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180414/piacentini_g_me_arafcl.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Pimenta, S. G. (1997). O estágio na formação de professores: unidade, teoria e prática? 3. ed. Cortez.
- Pinto, F. R. M. et al. (2015). Do vermelho muito crítico ao verde desejável: um estudo de caso dos resultados do SPAECE-Alfa em uma escola de Varjota-Ceará. In *Anais do VII Congresso Internacional em Avaliação Educacional*, Fortaleza-CE, 2045-2066. [http://www.nave.ufc.br/vi\\_ciae/main](http://www.nave.ufc.br/vi_ciae/main).
- Prefeitura Municipal de Sobral. (2022). Secretaria Municipal da Educação. Escolas Municipais de Sobral-CE. <https://educacao.sobral.ce.gov.br/calendario-de-formacao-de-professores/relacao-das-escolas-municipais>.
- Pündrich, P. L. et al. (2020). A profissionalização do docente pedagogo. *Salão do Conhecimento*, 6(6).
- Queiroz, M. A. M., & Vieira, V. M. O. (2019). Imbricações entre mediação, práticas pedagógicas e evasão: um estudo em representações. *Educação Online*, 14(31), 82-104. <http://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/514/243>.
- Raszl, S. M. et al. (2012). Gestão da qualidade na educação. *Revista E-Tech: Tecnologias*

*Para Competitividade Industrial*, 15–33. <https://doi.org/10.18624/e-tech.v0i0.294>.

Ribeiro, J. Q. (1938). *Fayolismo na administração de escolas públicas*. Linotechnica.

Rossato, M., Matos, J. F., & Paula, R. M. D. (2018). A subjetividade do professor e sua expressão nas ações e relações pedagógicas. *Educação em revista*, 3(4).

Rosário, G. C. S., & Costa, J. M. (2021). Atribuições do coordenador pedagógico estudadas em teses e dissertações de 2017-2018. *Educação em Foco*, ano 24, 43 242 – 267. <https://revista.uemg.br/index.php/educacaoemfoco/article/view/4923>.

Santana, S. S., Gomes, R. S., & Barbosa, J. S. (2012). O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos de Pedagogia*, 6(11), 62-73.

Santos, G. V., & Keller-Franco, E. (2020). A formação do gestor educacional e os desafios da atuação profissional. *Laplage em Revista*, 6(2), 123-136.

Santos, B. S., & Antunes, D. D. (2013). Formação docente: processos motivacionais e subjetividade. *Educação e formação de professores: questões contemporâneas*. Edições UFC, 297-330.

Santos, C. R. (2008). *A gestão educacional e escolar para a modernidade*. Cengage Learning.

Santos, D. R., Oliveira, K. F., & Soares, Z. C. B. (2021). Desafios enfrentados pelos professores no cenário pandêmico e no pós pandemia: professores e os desafios encontrados em tempo de pandemia. *Research, Society and Development*, 10(15), 1-8.

Santos, O. J. X., & Boruchovitch, E. (2011). Estratégias de Aprendizagem e Aprender a Aprender: Concepções e Conhecimento de Professores. *Psicologia: ciência e profissão*, 31 (2), 284-295.

Sampaio, J. C. (2006). *Subsídios para a análise crítica da expansão escolar (no Portugal dos*

*anos 60 e 70 do século XX*). Edições Universitárias.

Saviani, D. (2017). A pós-graduação em educação e a especificidade da pesquisa educacional. *Argumentos Pró-Educação*, 2(4), 3-19.

Scarinci, A. L., & Pacca, J. L. A. (2015). O planejamento do ensino em um programa de desenvolvimento profissional docente. *Educação em Revista*, 31(2) 253-279.

Santos, L. S. et al. (2020). O papel do coordenador pedagógico e seus desafios. *Amazon Live Journal*, 2(4), 1 – 8. <http://amazonlivejournal.com/wp-content/uploads/2021/02/O-PAPEL-DO-COORDENADOR-PEDAGOGICO-E-SEUS-DESAFIOS.pdf>.

Santos, M. S., & Rebolo, F. (2021). O bem-estar do coordenador pedagógico no Brasil: uma análise temática das teses produzidas no período de 2009 a 2019. *Momento – diálogos em educação*, 30 (2), 280-299. <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/12732>.

Santos, A. C. F. (2022). O coordenador pedagógico na implementação e consolidação de uma política curricular no ensino fundamental. Dissertação de Mestrado, Araraquara, São Paulo. [https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/educacao\\_escolar/5821.pdf](https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/educacao_escolar/5821.pdf).

Silva, A. A., & Jacomini, M. A. (2017). A pós-graduação e a pesquisa sobre/na educação básica relações e proposições. *Educação e Pesquisa*, 43(3), 629-646.

Silva, R. M. C., Fernandes, G. N. A., Escarce, A. G., & Lemos, S. M. A. (2022). Recursos do ambiente familiar e desempenho escolar: análise de fatores associados em adolescentes do ensino fundamental. *CoDAS*, 34(2), 1-8.

Silva, S. M., & Lima, J. A. (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 45(1), 111-142.

Silvestre, M. A. (2016). A gestão escolar e a participação nos processos de tomada de decisão: relações de poder na escola. *Revista Parlamento e Sociedade*, 4(6), 79-92.

- Silva, M. (2009). A importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar. *Revista Conteúdo*, 1(2), 67-83.
- Silva, M. H. A., Papali, M. A. C. R., & Zanetti, V. (2019). Memória Institucional e História Pública: o acervo do Centro de História e Memória da Universidade do Vale do Paraíba em São José dos Campos (Cehvap). *Revista Brasileira De História & Ciências Sociais*, 11(21), 270–289.
- Silva, E. F. (2019). O papel do coordenador pedagógico no contexto escolar e suas contribuições à prática docente. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, 8 (17), 1-10. <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/36808>.
- Silva, G., Gomes, E. P. S. G., Costa, C. J. S. A., (2017). A gestão escolar e a avaliação da aprendizagem: uma análise sobre a prática educativa em uma escola de ensino fundamental. *Debates em educação*, 9(17), 1-16.
- Silveira, T. F. et al. (2017). Reflexões acerca dos impactos emocionais das avaliações externas. Em Ciasca, M.I. F. L., Leite, R. H., Silva, J. C., Silva, L. M., Lima, N. R., Guerra, M. A. M. A., Nascimento, P. C. S., Muniz, R. F. & Juvêncio, V. L. P. (Ed.), *Avaliação e seus espaços: Desafios e reflexões*, 553-565.
- Silveira, C. L. A. & Esquinsani, R. S. S. (2013). *O currículo escolar e as avaliações em larga escala: representação na produção científica nacional*. <https://sistemas.ufmt.br/ufmt.evento/FrmListaAvaliacaoTrabalhos.aspx?eventoUID=29&sit1=1&sit2=3&temaUID=87> (Código4655).
- Silveira, R. B., & Coelho, T. C. (2018). Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. *Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, 3(2).
- Silveira, A. S., Araújo Neto, A. B., & Oliveira, L. M. (2020). Processo ensino aprendizagem na educação infantil em tempos de pandemia e isolamento. *Revista Ciência Contemporânea*, 1(6), 349-364.



- Sobral. (2021). Secretaria de Educação. Resultado de Sobral e do Ceará no Índice de Oportunidades da Educação Brasileira é destaque na mídia nacional. <https://educacao.sobral.ce.gov.br/noticias/principais/resultado-de-sobral-e-do-ceara-no-indice-de-oportunidades-da-educacao-brasileira-e-destaque-na-midia-nacional>.
- Souza, L. D. M. & Ribeiro, M. S. S. (2017). O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para o exercício da função. *ESPAÇO DO CURRÍCULO*, 10(1), 106-122. <https://periodicos3.ufpb.br/index.php/rec/article/download/rec.v10i1.33386/32682>.
- Sousa, R. N., Ramos, F. S., & Sousa, F. S. N. (2018). A afetividade e sua influência no processo da aprendizagem nas crianças. *Revista Expressão Católica*, 7(2), 07-13.
- Soares, L. V., & Colares, M. L. I. S. (2020). Avaliação educacional ou política de resultados?. *Educ. Form.*, 5(3). <https://doi.org/10.25053/redufor.v5i15set/dez.2951>.
- Souza, J. B. R., Brasil, M. A. J. S., Nakadaki, V. E. P. (2017). Desvalorização docente no contexto brasileiro: entre políticas e dilemas sociais. *Ensaio Pedagógico*, 1(2), 59-65. <https://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/40#:~:text=Resumo,p%C3%BAblicas%20estagnadas%20em%20sua%20efetividade>.
- Souza, F. J., Seixas, G. O., & Marques, T. G. (2013). O coordenador pedagógico e sua identidade profissional. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, 9 (15), 39-56. <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/747/630>.
- Tardif, M. (2013). A profissionalização do ensino passados trinta anos: dois passos para a frente, três para trás. *Revista Educação & Sociedade*, 34(123), 551-571.
- Teixeira, B. W., & Siqueira, S. (2017). Gestão escolar: motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados. *Itinerarius Reflections*, 13(1), 1-25.
- UNESCO (2015). Educação para Todos 2000-2015: progressos e desafios, relatório de

monitoramento global de EPT, 2015, relatório conciso.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232565\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232565_por).

UNICEF (1990). *Declaração Mundial sobre Educação para Todos. Conferência de Jomtien, Tailândia*. <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>.

Velho, C. O. et al. (2017). Os docentes e os possíveis espaços de troca de saberes em ambiente escolar. *Educere. XII Congresso Nacional de Educação*.  
[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24642\\_13009.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24642_13009.pdf).

Vieira, S. L., & Vidal, E. M. (2014). O público e o privado na educação: uma (in)distinção polêmica. In: Brzezinski, I. (org.). *LDB/1996 Contemporânea: contradições, tensões, compromissos*. Cortez.

Villani, M. & Oliveira, D. A. (2018). Avaliação nacional e internacional no Brasil: os vínculos entre o PISA e o IDEB. *Educ. Real.*, 43(4), p. 1343-1362, [//doi.org/10.1590/2175-623684893](https://doi.org/10.1590/2175-623684893).

Villas Boas, B. M. (2006). *Portfólio, avaliação e trabalho pedagógico*. Papirus

Werle, F. O. C. (2011). Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, 19(73), p. 769-792. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362011000500003>.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1

#### UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS – ULHT MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO ROTEIRO DA ENTREVISTA - GESTOR ESCOLAR

Este questionário inicial servirá de base para classificar o perfil do gestor em níveis de desenvolvimento intelectual e experiencial para o desenvolvimento de suas competências e habilidades para atuação como gestor escolar, com vistas nos resultados da escola.

|                          |
|--------------------------|
| PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO |
|--------------------------|

NOME: \_\_\_\_\_

IDADE : \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

GRADUAÇÃO:

1.CURSO \_\_\_\_\_

2.CURSO \_\_\_\_\_

PÓS-GRADUAÇÃO:

( ) ESPECIALISTA/CURSO \_\_\_\_\_

( ) MESTRADO/CURSO \_\_\_\_\_

TEMPO DE ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO:

( ) 3 À 5 ANOS ( ) 5 À 10 ANOS ( ) MAIS DE 10 ANOS

TEMPO DE ATUAÇÃO NA ESCOLA ATUAL:

( ) 1 À 3 ANOS ( ) 3 À 5 ANOS ( ) MAIS DE 5 ANOS

LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA:

( ) CENTRO ( ) BAIRRO

|                                                              |
|--------------------------------------------------------------|
| PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL DOS GESTORES ENTREVISTADOS |
|--------------------------------------------------------------|

**1.Descreva como se deu o seu percurso acadêmico:**

1.1 Qual a sua **formação básica**?

1.2 Por que **escolheu** essa **formação**?

1.3 Recebeu alguma **formação específica** para atuar como gestor? Qual? Por quanto tempo?

1.4 Em que ela **contribui** para o exercício de sua função?

1.5 Você considera a **formação recebida suficiente** para a sua atuação? Justifique.

**2.Descreva como se deu o ingresso na gestão escolar: Descreva o seu percurso profissional:**

2.1. Como se **tornou gestor** escolar?

2.2 Por que **escolheu** essa função?

2.3 Há quanto **tempo atua** nessa função?

2.4 O que mais lhe **motiva a atuar** na função?

2.5 Quais suas **perspectivas futuras** em relação a gestão escolar?

2.6 O que você diria para quem pretende ingressar na função de gestor escolar, hoje?

**3. Descreva sobre o papel do gestor escolar a serviço do processo de ensino aprendizagem:**

3.1. Quais as suas **principais ações** como gestor (a) na escola?

3.2. Que **ações específicas** você desenvolve, que contribuem para a melhoria do processo ensino aprendizagem?

3.3. Como se dá o **planejamento das ações pedagógicas** da escola? Com que frequência ocorrem? E quem participa?

3.4. Qual a sua **participação no acompanhamento das ações pedagógicas** de sala de aula?

3.5 Como ocorre o **processo de avaliação da aprendizagem** na escola e como esses resultados são utilizados para a melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos?

3.6 Quem participa na **tomada de decisão** da escola? De que forma? E que contribuição trazem para melhoria dos resultados?

3.7 Como gestor escolar atuante na Educação Básica, o que você **espera como perspectivas futuras**, em relação a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, considerando o cenário pós-pandêmico da COVID-19?

3.8 Qual a sua **contribuição para os bons resultados** da escola?

3.9 Que **outros fatores** contribuem para os bons resultados da escola?

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO DA ENTREVISTA – PROFESSOR

Este questionário inicial servirá de base para classificar o perfil do gestor em níveis de desenvolvimento intelectual e experiencial para o desenvolvimento de suas competências e habilidades para atuação como gestor escolar, com vistas nos resultados da escola.

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO</b> |
|---------------------------------|

**NOME :** \_\_\_\_\_

**IDADE :** \_\_\_\_\_

**FORMAÇÃO ACADÊMICA:**

**GRADUAÇÃO:**

1.CURSO \_\_\_\_\_

2.CURSO \_\_\_\_\_

**PÓS-GRADUAÇÃO:**

( ) ESPECIALISTA/CURSO \_\_\_\_\_

( ) MESTRADO/CURSO \_\_\_\_\_

**TEMPO DE ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO:**

( ) 3 À 5 ANOS   ( ) 5 À 10 ANOS   ( ) MAIS DE 10 ANOS

**TEMPO DE ATUAÇÃO NA ESCOLA ATUAL:**

( ) 1 À 3 ANOS   ( ) 3 À 5 ANOS   ( ) MAIS DE 5 ANOS

**LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA:**

( ) CENTRO   ( ) BAIRRO

|                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS</b> |
|------------------------------------------------------------------------|

**1.Descreva como se deu o seu percurso acadêmico:**

1.1 Qual a sua **formação básica**?

1.2 Por que **escolheu** essa formação?

1.3 Tem alguma **formação complementar**? Qual?

1.4 Em que ela **contribuiu para a sua atuação** como professor?

1.5 Você considera a **formação recebida, suficiente** para a sua atuação? Justifique.

## **2.Descreva sobre seu percurso profissional:**

2.1 Como se **tornou professor**?

2.2 Por que **escolheu** essa profissão?

2.3. Há quanto **tempo atua** na profissão?

2.4.O que mais lhe **motiva a atuar** na função?

2.5. Como professor atuante na Educação Básica, o que **você espera como perspectivas futuras**, em relação a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, considerando o cenário pós-pandêmico da COVID-19?

2.6. O que você diria para quem **pretende ingressar na profissão de professor** nos dias de hoje?

## **3.Descreva o papel do gestor a serviço do processo de ensino aprendizagem:**

3.1Na sua visão, qual o **papel do gestor escolar** na elaboração da proposta pedagógica da escola?

3.2 Que **ações o gestor escolar desenvolve**, que contribuem para a melhoria do processo ensino aprendizagem dos alunos?

3.3 Como se dá o **planejamento das ações pedagógicas** da escola? Com que frequência ocorrem? E quem participa?

3.4 Qual a participação do **gestor escolar no acompanhamento das ações** pedagógicas de sala de aula?

3.5 Como ocorre o **processo de avaliação** do ensino aprendizagem na escola e como esses resultados são utilizados para melhoria da aprendizagem dos alunos?

3.6 Quem **participa na tomada de decisão da escola**? De que forma? E que contribuição trazem para melhoria dos resultados?

3.7 Qual a **contribuição do gestor escolar**, nos bons resultados apresentados pela escola?

3.8 Relacione **uma ou mais práticas do gestor escolar** que agregue valores a qualidade do ensino aprendizagem da escola.

3.9 Qual a sua **contribuição enquanto professora**, com os resultados apresentados pela escola?

3.10 Que **outros fatores contribuem** para os bons resultados da escola?

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Professor (a),

Eu, **Maria da Paz Arruda Aragão**, discente do Curso de Mestrado em Educação, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - ULHT, responsável pela pesquisa intitulada “**O Gestos Escolar e a sua contribuição para o processo ensino-aprendizagem dos alunos das séries iniciais de Escolas da Rede Municipal de Sobral - CE**” convido os (as) senhores (as) para participarem deste estudo.

Atenciosamente,

---

**Maria da Paz Arruda Aragão**

---

Eu, \_\_\_\_\_, por \_\_\_\_\_  
(a) do RG: \_\_\_\_\_, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que sirva o estudo e qual procedimento será submetido (a). A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento, sem justificar a decisão tomada. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro por participar do estudo. Eu concordo com a participação no estudo.

Sobral, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Assinatura do pesquisado

## ANEXO 2

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, \_\_\_\_\_,

RG: \_\_\_\_\_, declaro que consinto em participar como sujeito da pesquisa “O Gestor Escolar e a sua contribuição para o processo ensino-aprendizagem dos alunos das séries iniciais de Escolas da Rede Municipal de Sobral - CE”, sob a responsabilidade do pesquisadora Maria da Paz Arruda Aragão e que fui satisfatoriamente esclarecido(a) que: A) o estudo será realizado a partir de RESPONDER O QUESTIONÁRIO; B) que não haverá riscos para minha saúde, C) que posso consultar a pesquisadora responsável em qualquer época, pessoalmente ou por telefone, para esclarecimento de qualquer dúvida; D) que estou livre para, a qualquer momento, deixar de participar da pesquisa e que não preciso apresentar justificativas para isso; E) que todas as informações por mim fornecidas e os resultados obtidos serão preservados e confiados a pesquisadora que se obriga a manter o anonimato em relação à fonte (sujeitos de pesquisa) e a se manter fiel e rigoroso em relação aos dados obtidos; F) que serei informado(a) de todos os resultados obtidos na pesquisa; G) que não terei quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa; H) que compreendi que esta pesquisa é importante para investigar as práticas do/a gestor/a escolar que contribuem para a qualidade do ensino-aprendizagem dos estudantes do 5º ano, e que assim, possam ser utilizadas como referência para as demais escolas da rede municipal de educação.

DECLARO, igualmente, que após convenientemente esclarecido (a) pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar da pesquisa em questão.

Sobral, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

OBS: Este termo apresenta duas vias, uma destinada ao usuário ou seu representante legal e a outra ao pesquisador.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisado

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

---

**É obrigatório colocar transcrição de todas as entrevistas**



### **ANEXO 3**

#### **TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

link de acesso ao Arquivo (Transcrições das Entrevistas)

[https://drive.google.com/drive/folders/1YBNp--VM-Srdb35lOoHpa\\_JkJCcxli0](https://drive.google.com/drive/folders/1YBNp--VM-Srdb35lOoHpa_JkJCcxli0)

link de acesso ao Arquivo (TCLE)

<https://drive.google.com/drive/folders/1hwsHNOSdQ3xbxmWx9ODssuDxMhsc5Hf>