

Superintendência Regional de Educação	Afonso Cláudio
Categoria	Boas Práticas na Gestão Escolar
Autor	Denilson Aparecido Garcia
Escola	EEEFM Graça Aranha
Título do Relato de Prática	“Abraços na escola”: a atuação do gestor escolar nas conexões entre as dimensões administrativas e pedagógicas *
Período de realização	Janeiro a setembro de 2023

* Relato adaptado para publicação.

RESUMO

Este relato destina-se à participação no “Prêmio SEDU: Boas Práticas na Educação – 16ª Edição/2023”, e se insere na categoria II - Boas Práticas na Gestão Escolar, com o tema “Abraços na Escola”: a atuação do gestor escolar nas conexões entre as dimensões administrativas e pedagógicas. Pretende-se com este relato apresentar as ações desenvolvidas pelo diretor na gestão escolar participativa com foco na conexão nas dimensões administrativas e pedagógicas com objetivo de promover um ambiente educacional eficiente e eficaz, focado na qualidade do ensino e no desenvolvimento integral dos alunos. Para tanto, voltamo-nos a relatar ações da gestão escolar que evidenciam os resultados positivos alcançados nas esferas institucionais, pedagógicos/administrativos e de envolvimento com a comunidade escolar. Como o gestor escolar pode enfrentar os desafios de equilibrar as dimensões administrativas e pedagógicas frente à uma complexidade inerente à gestão, a qual exige habilidades multifacetadas para atender tanto quantos as necessidades organizacionais quanto aos objetivos educacionais de forma eficaz e integrada? Esta questão problematizadora moveu todas as ações desenvolvidas coletivamente na Escola, no período de janeiro a setembro de 2023. Neste relato são apresentadas as ações bem sucedidas que foram deliberadas de forma coletiva e com participação do gestor de forma articulada com toda comunidade escolar, envolvendo

docentes, estudantes, equipe pedagógica, funcionários, familiares, com registros das evidências em relatórios que revelam de forma positiva os resultados de aprendizagem decorrentes do exercício de uma gestão inovadora e integrada, envolvendo, especialmente, a harmonização de aspectos administrativos e pedagógicos, que motivam a exposição das experiências e práticas exitosas no contexto da gestão escolar.

RELATO DE PRÁTICA

INTRODUÇÃO

O registro de experiências em gestão escolar se fundamenta na concepção de que uma educação de qualidade e socialmente referenciada visa garantir a promoção e a formação sólida, ética, criativa, crítica e solidária em consonância com as políticas de inclusão, do resgate social e do mundo do trabalho, tendo em vista, a formação humana e integral dos estudantes.

Cabe destacar que, para que essa educação de qualidade socialmente referenciada se torne uma realidade, há que se estabelecer um conjunto de ações articuladas entre as dimensões administrativas e pedagógicas como forma de propiciar uma vertente de gestão em inovação de ações que integram as ações da unidade escolar.

Dessa forma, o foco deste relato de prática se volta para mostrar e comprovar que a gestão escolar perpassa por duas grandes dimensões, administrativa e pedagógica, que precisam ser integradas e harmonizadas em ações de gestão, tendo em vista que Medeiros (2019) expressa que a gestão escolar integrada e democrática deve se voltar aos desafios da inclusão e participação da comunidade escolar nos processos decisórios da gestão escolar. Assim, as ações exitosas de gestão demonstram que o equilíbrio e a harmonização de práticas administrativas e pedagógicas surge como aspecto relevante para que se alcancem os objetivos educacionais que se vinculam com uma liderança configurada nas práticas de gestão escolar.

Para alcance dessa condição se entende ser necessário um contexto participativo em que as decisões de gestão escolar sejam direcionadas para resultados que gerem envolvimento de todos e comprometimento com bom funcionamento de todas as atividades escolares.

Vale destacar que essa articulação, administrativa quanto pedagógica, foi fundamental para alcançarmos resultados profícuos. Isso impulsionou a documentar e compartilhar a experiência de atuação como gestor escolar, desenvolvida no ambiente educacional e estendendo-se para além dos limites da escola.

Isto posto, organizamos a documentação dessa experiência em vários momentos. No primeiro momento, apresentamos o contexto local onde a experiência foi realizada com destaque para o espaço físico, as ações de ensino e a realidade sociocultural e econômica na qual está inserida. Em um segundo momento, apresentamos o registro de exposição dos motivos e justificativa das ações que integram as práticas de gestão escolar para, em um terceiro momento demonstrar as ações e experiências exitosas de gestão escolar desenvolvidas e os resultados obtidos com as devidas informações e comprovações.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

A unidade escolar da qual se faz o registro de prática de gestão escolar é uma instituição de ensino público estadual, localizada no estado do Espírito Santo, sendo a maior e mais antiga do município no qual se insere e oferece a Educação Básica, bem como cursos técnicos integrados ao Ensino Médio.

A unidade escolar dispõe de 25 (vinte e cinco) salas de aula, com capacidade para atender 35 (trinta e cinco) alunos, no máximo, em cada uma dessas, o que propicia atender até 875 (oitocentos e setenta e cinco) alunos em cada turno e, atualmente, tem atendido um total de 1938 alunos regularmente matriculados nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Médio Integrado, PSE e NEEJA, sendo esses alunos distribuídos em 54 (cinquenta e quatro) turmas nos turnos matutino, vespertino e noturno, que são atendidos por um universo de 118 (cento e dezoito) professores.

Relevante registrar que a unidade escolar aplica, de maneira coletiva, a construção de metas que serão desenvolvidas em ações da gestão escolar e pedagógica, sendo essa gestão

comprometida com os princípios da participação, da integração, da sustentabilidade econômica e da qualidade de ensino oferecido. Esta participação democrática ocorre com a criação de um link de acesso que é disponibilizado para toda comunidade escolar e por meio do qual podem expor sugestões/contribuições propiciando com que seja coletado ideias para a construção colaborativa de metas e ações, posteriormente, são organizadas reuniões com todos os segmentos para apresentação, discussão e elaboração de Plano de Gestão Escolar (Figura1).

O município no qual a escola está situada, fica localizado em uma na região Estado do Espírito Santo, sendo essa formado, originariamente, por imigrantes que vieram da Pomerânia. Esses imigrantes procuraram manter uma cultura específica do seu grupo étnico, envolvendo religião, língua, culinária, arquitetura das casas, arte, música, danças, sendo essas repassadas aos seus descendentes, condição que compõem o mosaico multicultural que formam a base deste estado e país. Nos últimos anos, o município tem recebido também um número expressivo de pessoas que se deslocam de várias regiões do Estado, sendo a cultura deste contexto migratório perceptível na essência da unidade escolar.

De acordo com os registros do Projeto Político Pedagógico (PPP), os estudantes que integram a unidade escolar são oriundos de famílias que atuam como pequenos proprietários rurais, comerciantes, funcionários públicos, profissionais liberais, diaristas, cuja renda familiar está entre um e sete salários-mínimos, sendo esses em sua grande maioria filhos de imigrantes pomeranos, provenientes do centro da cidade e de comunidades do interior, registrando-se que muitos alunos já desempenham atividade laborativa e outros participam do trabalho familiar em granjas, hortas e oficinas.

Dentro deste contexto, o gestor tem inovado em sua atuação prática por meio de uma gestão participativa e integrada, de forma a harmonizar aspectos administrativos e pedagógicos com foco em preparar cidadãos com qualificação para o mercado de trabalho e para o exercício pleno da cidadania, para uma formação humana completa, para a vida em sociedade, para seus diferentes aspectos e desafios. A busca pela qualidade socialmente referenciada abarca tanto os fatores internos à escola, quanto os externos, o que obriga a olhar o processo de escolarização de forma mais profunda, para além dos muros da escola, tendo em vista os

fatores sociais (macro e micro) e os diferentes sujeitos envolvidos com o desenvolvimento da qualidade socialmente referenciada na educação.

2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DA PRÁTICA DE GESTÃO ESCOLAR

A unidade escolar mantém articulação constante com a comunidade escolar na implementação de ações cujo foco se direciona para o alcance das metas estipuladas pelo planejamento de gestão escolar, que é organizado por meio de diálogo com todos os segmentos escolares e se volta a um maior envolvimento com a comunidade escolar, o que tem propiciado resultados positivos, tendo em vista a atuação do gestor em uma prática continuada que implica a harmonização dos aspectos pedagógicos e administrativos e que serão demonstrados no próximo tópico.

Diante deste contexto, o gestor desta escola, desde que assumiu a gestão escolar, tem pautado sua atuação de gestão em consonância com princípios e valores que envolvem a valorização e participação de todos, com equidade, por meio do respeito mútuo, tendo consciência da necessidade de inovar em busca de reduzir as desigualdades no espaço escolar, propiciando com que se tenha um clima organizacional de valorização e que tem propiciado resultados positivos em âmbito escolar, aspecto que motiva demonstrar a experiência com ações que têm sido exitosas por meio de um trabalho de conexão da gestão administrativa e pedagógica, de forma articulada e simultânea, proporcionando ações que gerem a participação de todos em um enfoque de dar o melhor para garantir o direito de aprendizagem de todos, sendo portanto um gestor que perpassa pela gestão pedagógica e administrativa com foco na excelência.

Com base nessa perspectiva se justifica e motiva compartilhar as práticas de gestão, que têm sido bem-sucedidas, e permite expor que, em relação aos fatores internos da unidade escolar, existe uma constante busca de qualidade que se faz por meio do respeito às diferenças, mas em diálogo com todos os envolvidos na unidade escolar, o que respalda o trabalho pedagógico e de gestão administrativa, com manutenção da infraestrutura em condições de oferecer uma boa organização técnica e pedagógica, bem como pela formação docente e envolvimento da gestão escolar para que todos atuem oferecendo o melhor para construção do conhecimento dos estudantes, aspecto que se reflete em diminuição de índices de evasão

e de faltas dos estudantes, bem como em envolvimento dos docentes com redução de atestados médicos ou mesmo faltas por questões diversas.

Com base em um contexto complexo e diversificado, as ações de gestão escolar decorrem da busca contínua para minimizar situações adversas que foram verificadas na unidade escolar, tendo assim como objetivo fomentar a gestão escolar com foco na conexão das dimensões administrativas e pedagógicas promovendo um ambiente educacional eficiente e eficaz, focado na qualidade do ensino e no desenvolvimento integral dos alunos, tendo a unidade escolar alcançado níveis excelentes em avaliações internas e externas.

Dessa forma, este registro das práticas de gestão escolar demonstra que a harmonização e equilíbrio de aspectos administrativos e pedagógicos na gestão decorre de uma condição que existia na escola e que aos poucos tem sido minimizada acerca de taxas de evasão, abandono, distorção entre a idade dos estudantes e a série em que se encontra (Figura 2), bem como em propiciar melhorias para que a comunidade escolar como um todo atuasse em conjunto e se sentisse integrada e em diálogo para que as tomadas de decisões de gestão escolar fossem propiciadas com construção participativa, tendo como resultado melhoria nas atividades pedagógicas e reversão de resultados negativos para positivos em processo de ensino e de aprendizagem.

3 METODOLOGIA APLICADA NA PRÁTICA DE GESTÃO ESCOLAR

Como o registro destas práticas de gestão escolar já vem expondo, a atuação do gestor/diretor desta unidade escolar tem sido pautada por valores e princípios que se associam com a gestão classificada como democrática e participativa. Esta gestão escolar atende os objetivos finalísticos da SEDU, sendo: fortalecer e desenvolver políticas voltadas à promoção da equidade e inclusão com foco em raça e gênero, mitigando as desigualdades educacionais; recompor a aprendizagem utilizando práticas e metodologias inovadoras, em todas as etapas de ensino e modalidades da Educação Básica; implementar políticas públicas de fomento à inclusão digital por meio do acesso às tecnologias e aos recursos educacionais inovadores; fortalecer a educação integral possibilitando o desenvolvimento dos estudantes em suas dimensões intelectual, social, emocional, física, cultural e política, promovendo a cultura de paz.

Assim, a metodologia de atuação do gestor da unidade escolar implica em construção de um sistema de agenda de rotina da gestão que conecta aspectos administrativos com os pedagógicos, tendo como base que as ações desenvolvidas partem da concepção de que a educação é um processo de emancipação humana, sendo as práticas educativas as ações que fortalecem os princípios básicos de modo a formar indivíduos responsáveis e qualificados para vida em sociedade.

A gestão escolar, dessa forma, implica uma atuação conjunta, na qual a comunidade escolar esteja envolvida e entenda as ações que se constituem como guia para uma ação educativa, tendo em vista que o papel da direção escolar está em coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar responsabilidades para cada integrante desta unidade escolar, de maneira que a gestão escolar seja vista como de atuação conjunta em busca de objetivos e interesses comuns a toda a comunidade escolar, tal como se verifica no seguinte depoimento:

"Trabalhar com um gestor tão dedicado e competente é uma verdadeira honra. Ele não só mantém a escola em ordem administrativamente, mas também se envolve profundamente no aspecto pedagógico. Sua liderança inspiradora motiva a todos nós a oferecer o melhor para os alunos, promovendo um ambiente de aprendizagem acolhedora e eficaz. É um privilégio ter um gestor que entende e valoriza a importância da integração entre ambas as dimensões da gestão escolar." Relato Professor de Linguagens – S.M.

As práticas de gestão, em aspectos metodológicos, envolvem o desenvolvimento de um plano de atuação, construído de maneira coletiva e que visa a garantia de um ensino de qualidade, com a criação de uma cultura de aprendizagem que visa garantir que a equipe escolar se envolva em parcerias, atuando de forma responsável e dedicada, o que propicia resultados de bom desempenho escolar, conforme se depreende de estudos de Gumus & Bellibas (2020).

A prática de gestão escolar se configura como uma atividade complexa, sendo relacionada de forma direta com aspectos que implicam capacidade de liderança e empatia, bem como envolvimento de quem atua de forma direta para a consecução das ações de gestão e para que haja construção de um sentimento de pertencimento, que pode ser comprovado pelo depoimento a seguir:

"Como membro do conselho de escola, tenho a oportunidade de testemunhar de perto a habilidade excepcional do nosso gestor em unir as dimensões administrativas e pedagógicas. Sua gestão eficiente se traduz em uma escola bem gerida, enquanto

seu compromisso com a qualidade educacional cria um ambiente propício ao aprendizado. Ele é um verdadeiro líder, equilibrando com maestria as necessidades administrativas e pedagógicas para o benefício de toda a comunidade escolar." Relato conselheiro do Conselho de Escola – F.J.

Com base nessa proposta metodológica, as práticas de gestão que são a seguir expostas como relato da prática de experiências exitosas na unidade escolar propiciam demonstrar que, ao longo do período de janeiro a setembro de 2023, os registros de avaliação e dados de desempenho escolar mostram uma gestão escolar que aborda os aspectos administrativos e pedagógicos com resultados positivos que são comprovados com dados que seguem expostos nos anexos deste documento.

4 PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR EXITOSAS

Tendo como base que a gestão escolar é uma atividade mediadora, que se volta a um aspecto pedagógico e, também, administrativo, que é a essa gestão inerente, o gestor escolar acaba por desenvolver e aplicar habilidades que implicam uma capacidade de elaborar, acompanhar e desenvolver projetos, para solucionar problemas diários e de médio e longo prazos, nos tempos e espaços da escola e, ainda, ser capaz de tomar decisões que envolvem a toda comunidade escolar.

Dessa forma, o registro que se faz na perspectiva da abordagem integrada entre os âmbitos da gestão pedagógica e administrativa das ações desenvolvidas, pelo gestor escolar em parceria com a equipe pedagógica voltada para todos os níveis de ensino oferecidos pela escola. Tais ações além de ter envolvido essas dimensões pedagógicas e administrativas, buscou envolver todos os sujeitos da unidade escolar e a comunidade em que se insere, auferindo respeito e credibilidade, demonstrado pelo envolvimento da unidade escolar em reuniões periódicas. O depoimento é ilustrativo:

"Como representante da turma, posso dizer que o nosso diretor é um verdadeiro líder. Ele gerencia a escola de forma organizada e ainda se preocupa com nosso aprendizado. Sempre nos ouve e apoia ideias para melhorar. Ele é o exemplo de gestão participativa." Relato líder de turma – G.R, 9º anos.

Dentro dessa perspectiva, a prática de gestão escolar, conforme se verifica em texto de Cunha (2020), deve propiciar a construção de um ambiente de democracia, sendo essa concepção democrática aceita em integração e aplicação de novas formas de agir em construção de experiências que, no segmento escolar, implica em que todos sejam

envolvidos nas ações a serem executadas, de maneira que essas práticas venham a fortalecer os princípios preconizados pela unidade escolar e gestão.

Assim, apresento algumas ações desenvolvidas pelo diretor e a equipe gestora da escola. O diretor implementou várias ações com o objetivo de promover o envolvimento com a unidade escolar como um todo, incluindo a participação tanto dos docentes quanto dos discentes. É relevante destacar que há um cronograma de reuniões baseado na metodologia de gerenciamento PDCA, cujo objetivo é melhorar os processos de forma contínua, guiando um ciclo que envolve planejamento, execução, verificação e correção (Figura 3) em que o gestor atende a equipe pedagógica a cada semana, ocorrendo essas reuniões toda segunda-feira, de forma quinzenal se faz o planejamento por áreas. Mensalmente ocorrem reunião com enfoque em PSE –Programa Sucesso Escolar e Núcleo Estadual de Educação de Jovens e Adultos Ensino Fundamental e Ensino Médio, e de forma bimestral são organizadas reuniões para atender secretaria, terceirizados, coordenação escolar e Atendimento Educacional Especializado (AEE).

A agenda de rotina semanal do gestor (Figura 4) tem sido um diferencial da prática de gestão escolar aplicada e propicia na harmonização entre aspectos administrativos e pedagógicos ao destinar uma divisão de dias para as diversas dimensões escolares e estabelecer prioridades que são analisadas e seguem um processo que permite com que o gestor conecta semanalmente os aspectos administrativos e pedagógicos, constituindo diversos espaços para o atendimento de toda complexidade de ações que envolvem as ações de gestão escolar.

Da mesma forma que a agenda de atividades é relevante, as reuniões com a comunidade externa (Figura 5), no caso os pais dos estudantes, com uma alta participação, sendo tais reuniões agendadas de forma trimestral. Essas reuniões com a comunidade demonstram que a gestão escolar envolve aspectos pedagógicos, administrativos e, ainda, de estabelecer relacionamento, tal como registra o seguinte depoimento:

"Estamos muito satisfeitos com o gestor da escola de nosso filho. Sua abordagem integrada é evidente e traz resultados positivos para o desenvolvimento educacional de nossas crianças. Ele se mostra comprometido em fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e seguro, tornando-nos confiantes na qualidade da educação oferecida." Relato pai do aluno do 9º ano – V.E.

Esta prática de gestão escolar (Figura 6) tem tido uma avaliação que mostra que existe um percentual de praticamente 100% de excelência, ao somar 52% de registros classificando como excelentes e 45,3% de registros bom. Ao lado de reuniões com a comunidade, ocorrem também momentos bimestrais em que se realiza uma confraternização da unidade escolar, cujo objetivo está em criar vínculos entre a equipe de trabalho na unidade escolar e além deste momento de trabalho.

A prática de comemorar situações exitosas propicia para a equipe uma integração e sentimento de envolvimento ao realizar ações e compartilhar bons resultados com todos (Figura 7), que culminou como prática de gestão em uma ação simbólica ao ano, cuja denominação é de Oscar do Ano, por meio da qual se busca em cada profissional o destaque ao longo do ano letivo e esses recebem um prêmio, se tornando uma prática de gestão escolar que tem se mostrado como identidade da unidade escolar.

A instituição de ensino tem buscado propiciar formação para os docentes em ações sistemáticas que recebem o nome de Formação: trilhando caminhos de sucesso (Figura 8), cujos temas seguem o interesse do grupo ou a necessidade identificada, sendo essa formação ofertada em três momentos ao ano, com participação e devida certificação das horas de curso realizado. A avaliação feita demonstra um percentual de aprovação dos temas propostos em 91,3%, e apenas 7,2% responderam que os temas atendem parcialmente os interesses e atividades em sala de aula, vinculado a ação de formação está à abordagem sistemática conduzida pelo PCA - Professor Coordenador de Área de Conhecimento, que realiza o acompanhamento das aulas por meio de um instrumento pedagógico denominado "roteiro de observação de aulas". Este roteiro tem como finalidade auxiliar o professor em sua atuação e na aplicação de metodologias práticas em sala de aula, proporcionando feedbacks sobre seu desempenho (Figura 9).

Ainda, como prática de gestão que tem tido bons resultados para controle de gerenciamento, tanto de recursos financeiros como de cuidados com infraestrutura da unidade escolar, e abarca assim aspectos administrativos e pedagógicos, o gestor tem uma agenda instituída com a denominação simbolicamente de Dia do Síndico (Figura 10), ocorrendo geralmente às

sextas-feiras, sendo neste dia a prioridade de visita a todos os espaços da unidade escolar com um olhar de vistoria, tal como síndico, e essa prática tem permitido acompanhar as necessidades de cuidados com infraestrutura da unidade escolar, antecipando certas situações e facilitando a gestão de recursos e antecipação de possíveis problemas para a comunidade escolar.

Todas essas práticas de gestão escolar que estão sendo expostas envolvem alcançar melhoria em resultados de frequência e melhoria de rendimento escolar, de maneira que são utilizados registros de monitoramento semanal (Figura 11), e casos específicos são seguidos com protocolo de busca ativa, uma vez que existe um vínculo da gestão escolar com a família e para o ano de 2023, em projeção de todo universo de alunos da unidade escolar não há aluno que possa vir a reprovar por infrequência, sendo este resultado uma evidência de que a integração entre práticas administrativas e pedagógicas ao serem bem executadas propiciam resultados eficazes e que demonstram resultados em envolvimento do estudante e, conseqüentemente, melhor índice de aprendizagem.

A unidade escolar vinculada a rede estadual aplica um processo de avaliação em diagnóstico no mês de março de cada ano e, em seguida, no mês de agosto, como forma de acompanhamento dos estudantes e em busca de auxiliar em acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem (Figura 12), é notável o avanço dos alunos em todas as disciplinas, sinalizando para a gestão que o sucesso das ações desempenhadas.

A unidade escolar adota como prática uma planilha pedagógica (Figura 13) interna de monitoramento da aprendizagem e faltas, que é lançada pelos professores no Sistema Estadual de Gestão Escolar (SEGES) e posteriormente migra para um sistema da rede denominado de Sistema de Monitoramento de Avaliação e Rendimento (SMAR), apresentando ótimos resultados, sendo expostos os dados e, em seguida (Figura 14), os resultados obtidos neste período que compreende este registro, ou seja, janeiro a setembro de 2023.

Este mesmo sistema também apresenta índices de evolução e desempenho da unidade escolar, demonstrando os índices entre as escolas da mesma rede, sendo abordados o plano

de ação nos aspectos aula, frequência, nota, execução de tarefas e execução/produto. Conforme os registros, o primeiro trimestre sempre se configura como um desafio diante de adaptação do ano letivo, mas os dados que demonstram os aspectos do primeiro trimestre (Figura 15) propiciam ver que a escola tem percentual de diferença superior em todos os aspectos em comparação com as escolas da mesma rede. Este registro de dados permite expor que estes dados do (SMAR) têm sido cada vez melhores desde que a gestão tem atuada de maneira integrada conectando a dimensão pedagógica e administrativa conforme demonstra os gráficos dos dados de 2022 (Figura 16).

Caminhando para o 2º trimestre o SMAR apresenta uma evolução (Figura 17) em todos os aspectos, na comparação com as demais escolas e em destaque com o primeiro trimestre da instituição de ensino, sendo importante este registro por caracterizar que a prática de gestão escolar que tem sido desenvolvida tem demonstrado os resultados eficazes com elevação no percentual de participação em aula de 99,84% sendo marcada uma diferença entre as demais escolas de 0,36%. No aspecto da frequência dos estudantes, a diferença é bem maior com 3,93%, propiciando mostrar que a prática de acompanhamento/monitoramento que tem sido aplicada produz resultados efetivos. Em relação ao quesito de nota, a diferença foi ainda maior, chegando ao registro de 8,82% de diferença percentual entre a unidade escolar e as demais escolas, o que implica demonstrar que o rendimento de aprendizagem se vincula com práticas de gestão escolar voltadas para o cuidado com o estudante e a equipe da unidade escolar.

Por meio do Programa de Avaliação Institucional (PAI), a comunidade escolar faz a avaliação periódica das ações do gestor, acerca de sua atuação (Figura 18) diante de situações cotidianas e na avaliação institucional de verifica praticamente 90% de aprovação, sendo somados os percentuais 58,6% de concordo totalmente e concordo com 37,9% em relação ao questionamento se a equipe gestora sabe identificar e priorizar os problemas relacionados com a equipe escolar, ainda relacionado à avaliação institucional, o gestor promove a iniciativa chamada "O PAI – Semáforo". Essa ação é aplicada aos estudantes, para que eles avaliem todos os aspectos da instituição de ensino nas dimensões pedagógicas e administrativas. A metodologia utiliza a cor vermelha para indicar "que pena", a verde para

"que bom" e a amarela para "que tal". Assim, os estudantes refletem de maneira didática sobre o processo de avaliação institucional (Figura 19).

Como prática de gestão escolar o diretor desenvolve ações de transparência com relação ao uso de recursos financeiros da unidade escolar, mantendo um mural de prestação de contas (Figura 20) que tem sido alimentado mensalmente com saldo inicial, repasse, despesas e saldo final e de forma semestral é feita uma prestação de contas por meio de reunião geral com presença de todos os segmentos da escola e a prestação de contas é impressa e entregue para os profissionais da equipe da unidade escolar e estudantes, e para feedback da ação é feita uma avaliação da atuação de transparência do gestor (Figura 20) na qual existe um índice de 100% de aprovação, sendo somados os percentuais de, 82,8% de concordo totalmente com 17,2% concordo, em relação à prática de gestão escolar que envolve transparência no uso de recursos.

Outra prática de gestão escolar que tem sido desenvolvida de forma continuada é a construção de um plano financeiro de aplicação, por meio de reunião integrada de um ano para outro, sendo criado um link de acesso para todos da unidade escolar apresentarem suas sugestões de melhorias e de compras consideradas importantes. Esta forma de atuação segue os preceitos de uma gestão democrática e participativa, propiciando com que todos da unidade escolar se posicionem e apresentem sugestões, inclusive, com suporte dos alunos e comitês de líderes de turmas, em que a gestão participativa se desenvolve com reuniões bimestrais e participação em decisões relacionadas com estes aspectos da unidade escolar.

A unidade escolar tem uma equipe de apoio capacitada, envolvendo professores de educação especial, psicólogo e outros profissionais para atender às necessidades individuais dos alunos. Além disso, a gestão escolar promove a adaptação de materiais didáticos, estratégias de ensino e instalações físicas para garantir acessibilidade e igualdade de oportunidades (Figura 21). Também ocorre o estímulo para a sensibilização e a empatia entre os estudantes e funcionários da escola, bem como envolver os pais na tomada de decisões e no planejamento pedagógico, tendo sido criado um mapa de ação específico para o Atendimento Educacional Especial (AEE).

Perante o contexto de multiplicidade étnica e racial, a gestão escolar em conjunto com a unidade de ensino construiu um plano específico de ações que envolvem palestras, semanas de integração e visitas de intercâmbios com alunos de outras culturas e etnias, bem como realiza eventos culturais e seminários para valorização de integração étnica e cultural que se apresenta por meio de projeto interdisciplinar (Figura 22).

A gestão escolar ainda desenvolve ações que se voltam ao cumprimento de objetivos estratégicos da rede estadual ao proporcionar, a execução de avaliação de desempenho, que ocorre duas vezes ao ano em duas etapas, construindo também registros com feedback ao servidor (Figura 23), por meio de reunião com gestor, coordenador pedagógico, PCA e pedagogo, sendo os dados desta avaliação registrados em ata que passa a compor os documentos institucionais e, assim, propicia um constante monitoramento das ações realizadas.

A unidade escolar tem ainda inúmeros projetos (Figura 24), Caminhada pela Paz, Jogos de Integração, Café com a família, Noite de Autógrafos, Recreios Culturais, Dia D da Tecnologia, Rádio Escola, Corrida Mirim, Orquestra de Violões, Laboratoriano na Química e Biologia, NEEJA na Biblioteca, Abraços da Paz, Grupo de danças entre outras ações/projetos que são desenvolvidos de forma integrada com a comunidade escolar, mas o que se verifica de forma mais contundente é que os resultados analisados e expostos, ao longo deste relato, demonstram que a gestão escolar que alia práticas administrativas com as pedagógicas tem tido eficácia e auferido resultados positivos para a unidade escolar como um todo e para os estudantes.

Estas práticas de gestão escolar têm gerado uma nova forma de agir na unidade de ensino, oportunizando o envolvimento de todos e criando um clima mais amigável e de trocas de experiências, bem como de integração que tem gerado novas formas de trabalho na unidade escolar e sendo aplicadas sistematicamente têm propiciado resultados positivos em todos os aspectos avaliados e está em fase de se tornar uma prática efetiva por meio de continuidade das ações, sendo possível a replicação dessas ações, uma vez que existem formulários/planilhas de acompanhamento e registros dos dados de todos os aspectos e

ações que são realizadas, demonstrando benefícios especialmente para o rendimento dos estudantes e melhor atuação pedagógica dos docentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como intuito o registro das práticas de gestão escolar, que têm sido desenvolvidas em uma atuação que foca na conexão administrativa e demagógica, este texto cumpre com seu propósito na exposição e com a devida comprovação das informações nos documentos e imagens inseridos em anexo.

A gestão escolar, na atualidade, precisa propiciar ações inovadoras, voltando sua visão para a equidade e inclusão, bem como para o desenvolvimento de práticas de gestão escolar, que aliam aspectos administrativos com pedagógicos, uma vez que se entende que a unidade escolar é complexa e apenas com suporte e atuação em participação democrática é possível uma gestão com resultados que se verificam presentes nos índices de aprendizagem.

Assim, a gestão propicia um aprendizado continuado que implica também aprender a contornar dificuldades, inovando em ações que permitam a constante construção de uma cultura dialógica, na qual a gestão se apresente eficaz e possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CUNHA, G. R. M. **Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar do Ensino Fundamental I.** Campinas: PUC – Campinas, 2020.

GUMUS, S. & BELLIBAS, M.S. The relationship between professional development and school principals' leadership practices: the mediating role of self-efficacy. *In: International Journal of Educational Management*, 34(7), 1155-1170, 2020.

KOMALASARI, K., ARAFAT, U. & MULYADI, M. Principal's Management competences in Improving the quality of Education. *In: Journal of social Work and Science Education*, 1(2), 181-193. Disponível em:
<<https://www.semanticscholar.org/paper/Principal%E2%80%99s-Management-Competencies-in-Improving-of-Komalasari-Arafat/3ec30915f13f5fa4e74efdd5cd41ddb36d46637d>>. Acesso em: out. 2023.

MEDEIROS, A. M.S. Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. *In: Práxis e abordagens de gestão escolar: Práticas inclusivas, plurais e complexas*, 56. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/338087571_Formacao_de_gestores_napara_educacao_basica_gestao_democratica_e_diversidade>. Acesso em: out. 2023.

SANTOS, E. L.O dos, SILVA, J. M. S. da. Gestão escolar: da formação pedagógica às práticas administrativas dos gestores escolares. *In: Revista Entre Saberes, Práticas e Ações*, 1(1), 1- 180, 2021.

ANEXOS

Figura 1 – Participação das famílias na construção do Plano de Gestão Escolar



Legenda: Link com texto enviado para as famílias realizarem suas contribuições janeiro 2023.
Fonte: acervo do autor.

Figura 3 – Reunião de fluxo – PDCA



Legenda: reunião semanal de planejamento, execução, verificação e correção.
Fonte: acervo do autor.

Figura 2 – Fluxo escolar



Legenda: comparação de fluxo 2022 e 2023/setembro
fonte: <<https://segespais.caedufjf.net/segespais>>.
Fonte: acervo do autor.

Figura 4 – Agenda de Trabalho – Rotina semanal do Gestor Escolar

ESCOLA _____ GESTÃO ESCOLAR - ROTINA SEMANAL						
Diretor	26 a 29/09/2023		Carga horária - 40h semanais			
Que sentimentos você despertou ao organizar sua rotina? Compromisso e dedicação						
O que você visualiza como necessidade de priorizar essa semana? Ações referentes às turmas avaliadas PAEBES e SAEB e Plano de Ação.						
Quais Evidências justificam o sucesso de sua rotina na semana anterior? O cumprimento das atividades planejadas melhorias nos resultados da SMAR						
TURNO	PERÍODO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
MATUTINO	1º tempo	Organização da rotina semanal	Apresentação da SMAR no PL coletivo	Apresentação da SMAR no PL coletivo	Apresentação da SMAR no PL coletivo	Ação - homenagem aos alunos destacados do 2º trimestre
	2º tempo	Reunião de Fluxo com a CP	Acesso ao SEGES (Bancas ativas)	Avaliação de Desempenho - ASE e Cuidador	Recesso - Tempo de Cultivo	Atualização do Plano de Ação 3º Trimestre
VESPERTINO	1º tempo	Reunião de Fluxo semanal CP, Pedagogo, PCA e Coord. Do EM	Reunião S.R.E SAEB	Participação no PL dos 2º anos do EF	Reunião de Fluxo com a psicóloga da escola	Momento sindical
	2º tempo	Atualização da agenda escolar - ações e tarefas do plano de ação	Reunião S.R.E SAEB	Análise dos dados do teste de Fluideza	Avaliação de Desempenho - ASE e Cuidador	
NOTURNO	1º tempo	Reunião com o Conselho de Escola	Reunião de Fluxo Programa Sucesso Escolar	Reunião de Fluxo Educação de Jovens e Adultos	Minuto de Comemoração em dia do Secretário Escolar	

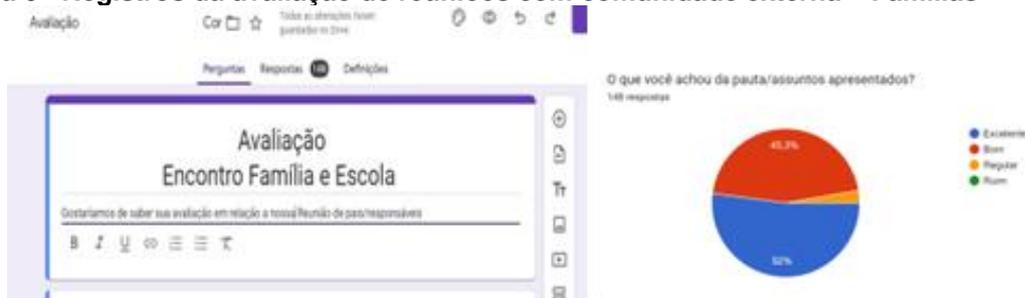
Legenda: agenda semanal com conexão das dimensões administrativas e pedagógica.
Fonte: acervo do autor.

Figura 5 – Família na escola



Legenda- Momento de diálogo entre Família e Escola. Fonte: acervo do autor.

Figura 6 - Registros da avaliação de reuniões com comunidade externa – Famílias



Legenda – reuniões com a comunidade – pais dos estudantes –sendo este o resultado da avaliação desta prática de gestão. Fonte: acervo do autor.

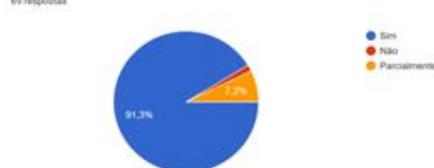
Figura 7 – Entrega do Oscar do ano



Legenda – Profissionais recebendo simbolicamente o Oscar do ano. Fonte: acervo do autor.

Figura 8 – Avaliação dos professores referente as formações e entrega dos certificados

4 - Com relação às oficinas, você considera que foram produtivas e os temas trabalhados vieram ao encontro às suas necessidades em sala de aula?



Legenda – gráfico com respostas dos docentes acerca dos temas abordados em Jornadas de Formação. Fonte: acervo do autor.

Figura 9 – Instrumento de observação de aulas

Roteiro para observação de aula

Nome do(a) docente	Nome da Escola	Nota: Espírito Santo	Disciplina e ou tema da aula observada	Descrição	Data	Tempo de observação
<p>CRITÉRIOS A SEREM OBSERVADOS</p> <p>1. O(a) docente apresentou o objetivo da aula para os estudantes.</p> <p>2. O(a) docente utilizou estratégias diferenciadas de aula.</p> <p>3. O(a) docente utilizou uma organização física da sala que favorecesse os diálogos e debates entre os(as) estudantes.</p> <p>4. O(a) docente realizou perguntas para ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema.</p> <p>5. O(a) docente chamou os(as) estudantes pelas nomes para engajá-los na aula.</p> <p>6. Todos(as) os(as) estudantes participaram ativamente das atividades.</p> <p>7. A aula foi desenvolvida conforme o planejamento apresentado.</p> <p>8. Ao final da aula houve uma atividade para verificar se os(as) estudantes apreenderam o objetivo proposto.</p>						
<p>FEEDBACK</p> <p>1. Comentários positivos:</p> <p>PERGUNTAS ESCLARECEDORAS</p> <p>PERGUNTAS DE BONDADADE</p> <p>3. Livre assessoria sugerida:</p>						

Legenda: Roteiro de observação de aulas usado pelos PCAs. Fonte: acervo do autor.

Figura 10 – Planilha de monitoramento da prática denominada “Dia do Síndico”

Escola: Momento “Síndico Escolar”

Item	Periodicidade	Datas de verificações	Próximas verificações	Obrigação	Cumprido prestador de serviço	Observações
Limpando	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Temos 30 no depósito
Banheiros	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Purificas - Trocas
Carteiras	Mensal	04/08	04/09	OK	SIM	Fazer trocas padão BDU
Ventiladores	Quinzenal	04 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Trocar ardo 21 e 18
Projetores	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Troca lâmpada sala 1, 11, 15 e corredor
Cabeamento Internet Jardim	Bimestral	11/08	11/10	OK	SIM	
Parquequim	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Fazer parquim na parede
Parquequim	Bimestral	11/08	11/10	OK	SIM	Cortar Grama
Refeitório/Cozinha	Mensal	04/08	04/09	OK	SIM	Ligar para empresa
Materiais pedagógicos	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Comprar pincéis/professor
Materiais de Expediente	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Comprar papel
Bicicleta	Trimestral	04/08	11/11	OK	SIM	
Rádio Escolar	Mensal	18/08	18/09	OK	SIM	Conversa com alunos
Lid	Mensal	18/08	18/09	OK	SIM	Cadeiras BDU
Chromebooks	Mensal	18/08	18/09	OK	SIM	Verificar garantia
Portas	Mensal	18/08	18/09	OK	SIM	Trocar vidros
Janelas	Mensal	18/08	18/09	OK	SIM	Mudar para SIM
Auditorio	Semanal	04.11, 18 e 25/08	01, 08, 15 e 22/09	OK	SIM	Cabeamento com problemas inventário
Laboratório de Química e Biologia	Bimestral	11/08	11/10	OK	SIM	

Legenda – Prática de gestão que envolve aspectos administrativos. Fonte: acervo do autor.

Figura 11 – Planilha de monitoramento de Busca Ativa

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
PLANILHA FREQUÊNCIA ESCOLAR
TURMA 6ºM01-EF
JULHO

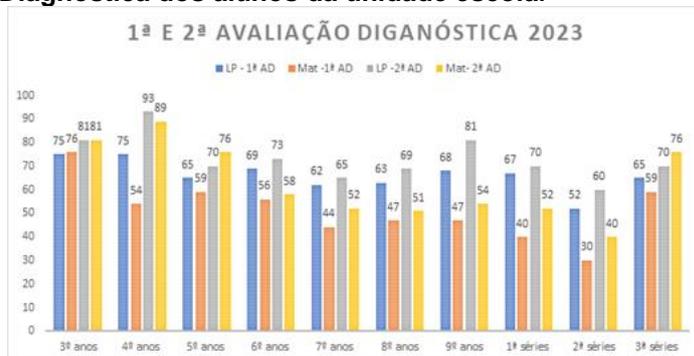
Nº	NOME DO ALUNO	DATA DOS DIAS LETIVOS DO MÊS														TOTAL	DAS LETIVOS	%	
		3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	24	25	26	27				28
1				F													0	1	0
2																	0	0	0
3																	0	2	0
4																	0	0	0
5																	0	3	0
6																	0	1	0
7																	0	1	0
8																	0	0	0
9																	0	1	0
10																	0	1	0
11																	0	1	0
12																	0	0	0
13																	0	1	0
14																	0	0	0
15																	0	2	0
16																	0	0	0
17																	0	3	0
18																	0	0	0
19																	0	0	0
20																	0	0	0
21																	0	0	0

Alastado Médico
Transporte
Transferido
Falecimento de Familiar ou Responsável

1ºV01 2ºV01 3ºV01 4ºV01 5ºV01 6ºV01 6ºM01 7ºM01 8ºM01

Legenda – Instrumento de controle da frequência dos estudantes. Fonte: acervo do autor.

Figura 12– Gráfico de evolução da Avaliação Diagnóstica dos alunos da unidade escolar



Legenda – Dados da avaliação diagnóstica 1ª e 2ª edição 2023 – Língua Portuguesa e Matemática. Fonte: acervo do autor.

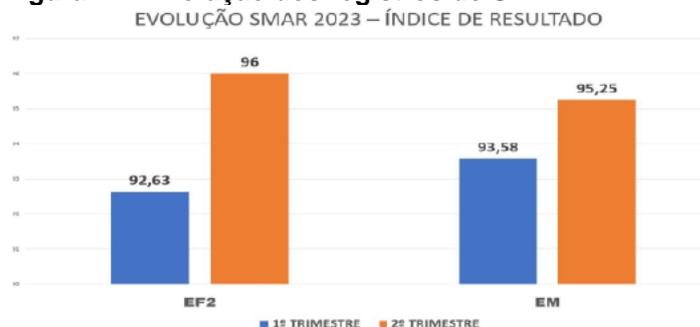
Figura 13 – Planilha de monitoramento de notas

ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

Turma: 6ºM01	Estudante	MÉDIA																
		LP	LP	MAT	MAT	HIST	HIST	GEO	GEO	CEN	CEN	EF	EF	ARTE	ARTE	ING	B	
1.º ANO																		
2.º ANO																		
3.º ANO																		
4.º ANO																		
5.º ANO																		
6.º ANO																		
7.º ANO																		
8.º ANO																		
9.º ANO																		
1.º ANO																		
2.º ANO																		
3.º ANO																		
4.º ANO																		
5.º ANO																		
6.º ANO																		

Legenda – Instrumento de monitoramento do rendimento dos estudantes. Fonte: acervo do autor.

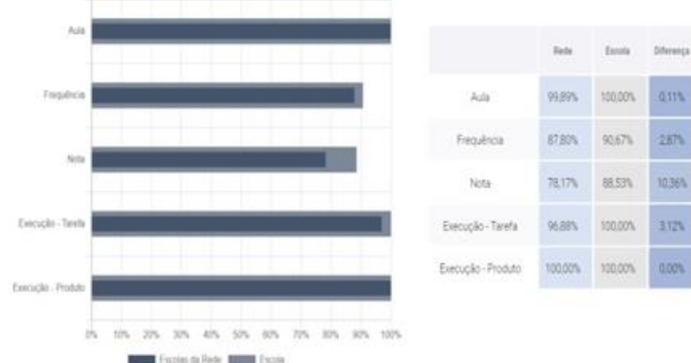
Figura 14 - Evolução dos registros do SMAR



Legenda – Gráfico comparativo dos dados de avaliação/rendimento – 1º e 2º trimestres de 2023. Fonte: acervo do autor.

Figura 15 – Dados SMAR – indicadores da escola 1º trimestre em relação as demais

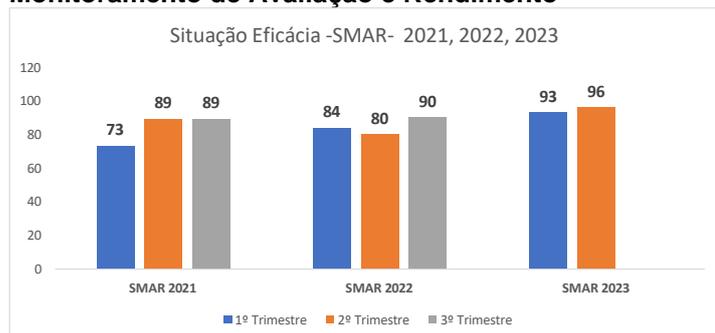
Indicadores da Escola em relação ao conjunto das escolas que atuam com o Circuito de Gestão na rede



Legenda – Dados com indicadores dos resultados da escola em relação ao conjunto de escolas que atuam no mesmo circuito de gestão.

Fonte: <<https://sigae.institutounibanco.org.br/relatorios/smar>>.

Figura 16 – Processo SMAR – Sistema de Monitoramento de Avaliação e Rendimento

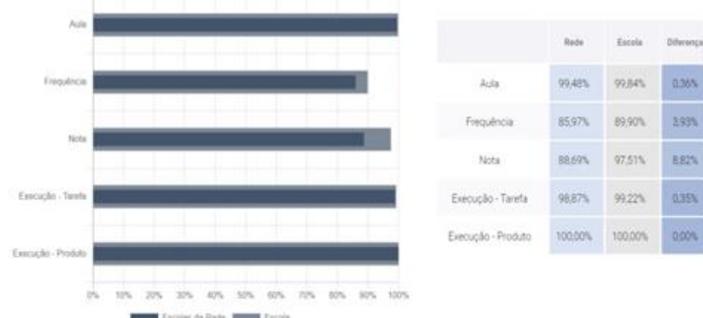


Legenda: Gráficos comparativos de evolução do processo de Eficácia da SMAR

Fonte: <<https://sigae.institutounibanco.org.br/relatorios/smar>>.

Figura 17 – Dados SMAR - indicadores da escola 2º trimestre em relação as demais

Indicadores da Escola em relação ao conjunto das escolas que atuam com o Circuito de Gestão na rede

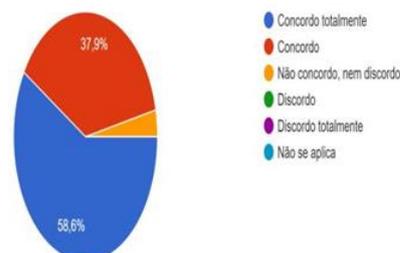


Legenda – Dados com indicadores dos resultados da escola em relação ao conjunto de escolas que atuam no mesmo circuito de gestão.

Fonte: <<https://sigae.institutounibanco.org.br/relatorios/smar>>.

Figura 18 – Avaliação institucional da gestão escolar

2- A dupla gestora sabe identificar e priorizar os problemas que atingem sua equipe?
58 respostas



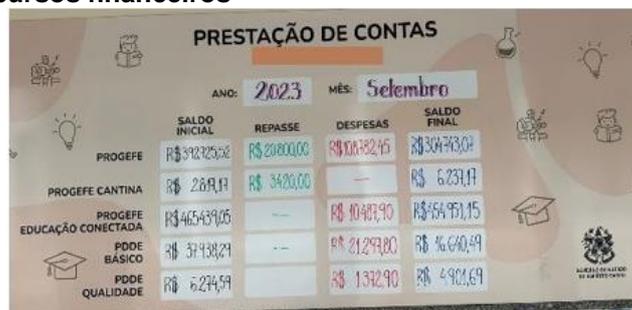
Legenda – registros da avaliação institucional da equipe de gestão da unidade escolar. Fonte: acervo do autor.

Figura 19 – Ação – “PAI –Semáforo”

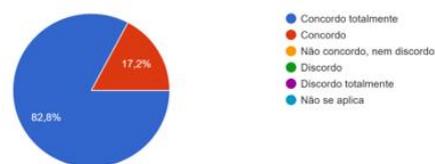


Legenda: Momento da Gestão Escolar com os alunos, realizando o Programa de Avaliação Institucional. Fonte: acervo do autor.

Figura 20 – Mural de transparência prestação de contas e avaliação do gestor acerca da transparência no uso de recursos financeiros



4- O diretor é transparente quanto aos recursos financeiros recebidos pela instituição realizando o plano de ação e a consequente prestação de contas?
58 respostas



Legenda – Mural e avaliação institucional da prática de gestão escolar acerca de transparência no uso de recursos financeiros. Fonte: acervo do autor.

Figura 21 – Ações da Educação Inclusiva



Legenda – Práticas do AEE – Atendimento de Educacional Especializada e Acessibilidades.
Fonte: acervo do autor.

Figura 22 – Ações de envolvimento étnico e racial na unidade escolar

PROJETO ÉTNICO-RACIAL

Junho | Apresentação do caderno Étnico-racial.
19/06 | Colonialismo europeu em mapas.
19/06 | Roda de conversa: Combatendo o Racismo.
21/06 | Tertúlia das palavras e expressões racistas
23/06 | Palestra: Os Povos Quilombolas.
Julho | Palestra: Os Povos indígenas.
Agosto | Visitando a cultura Quilombola.
Julho | Visita à aldeia indígena em Aracruz.
11/07 | Circuito formativo: identidade pomerana
Julho | Circuito de palestras e exposições do turno noturno.
Julho | Painel de fotos: "Memórias do futuro"
Novembro | semana da Consciência Negra e culminância do Projeto Étnico-racial.

TRABALHANDO A EDUCAÇÃO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA ESCOLA E NA SOCIEDADE

Legenda – Projeto étnico-racial. Fonte: acervo do autor.

Figura 23 – Relatório de Feedback da avaliação de Desempenho dos Profissionais da Escola

Relatório feedback

O profissional _____ foi avaliado com uma nota (média total) de _____. Segue, a partir da avaliação, atenção aos seguintes critérios para aprimoramento do desempenho a fim de tornar ainda mais eficaz sua atuação no processo ensino-aprendizagem:

Desempenhar com mais precisão seus objetivos em sala de aula	Manter a documentação (DESE) organizada	Demonstrar habilidade de adaptar-se a mudanças de situações.
Gerir melhor o tempo de atuação em sala	Buscar novas ideias e abordagens diferentes para atingir seus objetivos em sala.	Compartilhar experiências de aprendizado com os colegas.
Explicar com clareza os objetivos de suas ações (objetivos de aula, dos trabalhos designados, ...)	Planejar melhorias continuamente.	Demonstrar flexibilidade para adaptar-se a novas situações.
Usar os metodologias visando a interação mais efetiva dos estudantes	Fomentar a curiosidade por soluções inovadoras.	Colocar os planos em ação, efetivamente.
Rever o planejamento das aulas e ações.	Reconhecer as necessidades dos estudantes e auxiliá-los na busca de soluções.	Estabelecer objetivos e metas de trabalhos claramente.

Destacamos o bom desempenho nos quesitos abaixo parabenizando o profissional por sua atuação, estando à disposição para contribuir do modo que sua atuação seja a cada dia superada, desejando o seu sucesso:

Alcançou níveis ótimos de desempenho e performance.	Procura novas ideias e abordagens diferentes.	X Destaca-se em contribuir para os objetivos da instituição.	X
Trouxe grandes avanços sobre questões com as quais teve dificuldade de lidar.	Capacita os estudantes com autoridade e recursos para obter os resultados.	Elabora continuamente planejamentos melhorias.	X
Demonstra espírito harmonioso e cooperativo.	X Tem olhar atento para os estudantes delegando atividades de acordo com os pontos fortes de cada um.	X Desenvolve estratégias inovadoras.	
Estabelece relações de trabalho efetivas.	X Realiza uma contribuição substancial para o crescimento contínuo dos estudantes.	X Tem habilidade em propor soluções inovadoras.	
Cria planos flexíveis para atender as novas oportunidades.	X Soluciona a causa dos problemas de forma eficaz no lugar de tratar somente os sintomas.	X Produz mais do que o esperado continuamente.	

Legenda – modelo do relatório de feedback de avaliação.
Fonte: acervo do autor.

Figura 24 – Projetos Pedagógicos



Legenda: alguns projetos da escola, Ateliê de arte, Teatro, Corrida Mirim, DivertidaMente, Orquestra de Violões, Grupo de dança, Leitura NEEJA e Laboratório.