

# O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPINA GRANDE (PB)

Emanuela Farias Soares<sup>1</sup>  
Edna Câmara Monteiro <sup>2</sup>

## RESUMO

A equipe gestora é composta pelo gestor (a) e coordenação pedagógica e tem o papel de planejar, organizar, coordenar e avaliar as ações desenvolvidas na escola. Eles também são responsáveis por tomar decisões estratégicas em relação à administração da instituição, visando o melhor funcionamento e o alcance dos objetivos e metas educacionais estabelecidos. Além disso, a equipe gestora, também atua como mediadora entre os diferentes setores da escola e a comunidade, garantindo uma comunicação eficiente e uma gestão participativa e democrática. Para isso, é fundamental que a equipe gestora esteja envolvida e comprometida com a melhoria contínua da prática pedagógica da escola. Nesse sentido, levantamos o seguinte questionamento de pesquisa: como acontece o monitoramento pedagógico e que resultados podem ser evidenciados na qualidade do ensino em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande (PB)? Como objetivo geral elencamos: analisar as etapas de monitoramento pedagógico de uma equipe gestora e seus benefícios ao processo ensino aprendizagem em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande. Como objetivo específico apontamos: identificar o papel da equipe gestora no contexto da gestão pedagógica; identificar benefícios do monitoramento pedagógico na aprendizagem dos alunos; identificar os avanços nas práticas pedagógicas dos professores a partir do monitoramento e acompanhamento pedagógico da equipe gestora. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, que teve como lócus uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande e como sujeitos, professores e equipe gestora da escola. A pesquisa levantou alguns resultados que apontaram que a prática de monitoramento pedagógico leva a práticas pedagógicas mais efetivas, pois permite aos educadores identificar de forma mais precisa as necessidades dos alunos, acompanhar seu desenvolvimento e ajustar suas estratégias de ensino em tempo real.

**Palavras chave:** Gestão; Equipe Gestora; Monitoramento; Aprendizagem.

## 1. INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia da Faculdade Reboças de Campina Grande, PB; Membro do GEP: A importância da ludicidade no processo de alfabetização e letramento; Email: [emanuelasoares123@gmail.com](mailto:emanuelasoares123@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Educação (UEPB); Pedagoga e Psicóloga pela UEPB; Especialista em Gestão Educacional e Educação de Jovens e Adultos pela UFPB e em Recursos Humanos pela UFPE. Professora do curso de Pedagogia da Faculdade Reboças de Campina Grande, PB; Coordenadora Pedagógica da Rede Municipal e Particular de Ensino de Campina Grande (PB). Membro da Comissão Científica do Conedu 2024; Email: [edna\\_9909@hotmail.com](mailto:edna_9909@hotmail.com)

A equipe gestora, que geralmente inclui diretores, coordenadores pedagógicos e outros profissionais administrativos, desempenha diversas funções que impactam diretamente a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos. Tem um papel na organização do trabalho pedagógico que vai além da administração; implica em uma atuação comprometida com a formação integral dos alunos e a promoção de um ambiente educacional eficaz. Ao liderar com visão, empatia e responsabilidade, a equipe gestora pode transformar a realidade escolar e contribuir significativamente para a melhoria da educação (Lima, 2014).

A equipe gestora desempenha um papel fundamental no processo pedagógico na escola, pois é responsável por planejar, coordenar, orientar e monitorar as ações pedagógicas voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem. Além disso, a equipe gestora deve garantir que haja uma articulação entre todos os envolvidos no processo educacional, como professores, alunos, famílias e demais profissionais da escola. Isso inclui atividades de formação continuada para os docentes, para que estejam preparados para trabalhar de forma eficiente nesse contexto de recomposição.

A gestão também deve garantir que haja recursos e materiais pedagógicos adequados para a aprendizagem, assim como um ambiente físico e emocional seguro e acolhedor para os alunos. Além disso, a equipe gestora deve monitorar e avaliar constantemente o processo de aprendizagens, verificando se as estratégias adotadas estão surtindo efeito e promovendo ajustes e melhorias quando necessário.

Portanto, a equipe gestora é responsável por garantir uma gestão eficiente no processo de aprendizagem, criando as condições necessárias para que os estudantes possam superar as dificuldades e alcançar seu pleno desenvolvimento acadêmico.

Nesse sentido, levantamos o seguinte questionamento de pesquisa: como acontece o monitoramento pedagógico e que resultados podem ser evidenciados na qualidade do ensino em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande (PB)? Como objetivo geral elencamos: analisar as etapas de monitoramento pedagógico de uma equipe gestora e seus benefícios ao processo ensino aprendizagem em uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande. Como objetivo específico apontamos: identificar o papel da equipe gestora no contexto da gestão pedagógica; identificar benefícios do monitoramento pedagógico na aprendizagem dos alunos; identificar os avanços nas práticas pedagógicas dos professores a partir do monitoramento e acompanhamento pedagógico da equipe gestora. Trata-se de uma

pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, que teve como lócus uma escola da rede municipal de ensino de Campina Grande e como sujeitos, professores e equipe gestora da escola.

O estudo apontou para a importância do envolvimento da equipe gestora com o trabalho pedagógico e que este não se limita apenas à administração, mas implica uma atuação que promove a melhoria contínua da qualidade educacional. O diálogo, a colaboração e a construção de um projeto educativo coletivo são essenciais para o sucesso da escola e o desenvolvimento integral dos alunos.

## **2. O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

Dento da perspectiva de gestão escolar democrática trabalha-se com a gestão escolar não sendo exercida só pelo gestor, mas por uma equipe, que denominamos de “Equipe Gestora”. Essa equipe é responsável por implementar uma gestão com foco no fazer pedagógico, partindo da avaliação diagnóstica para o levantamento das dificuldades de aprendizagem dos alunos. Partindo então para o planejamento onde se fará o levantamento de metas e estratégias a serem trabalhadas por toda a equipe escolar, bem como o monitoramento da rotina pedagógica, tendo os resultados do processo de avaliação como ponto de partida.

Na equipe gestora, cada membro desempenha um papel específico, mas interligado, com o mesmo objetivo que é garantir o direito de aprender dos alunos e de forma consciente, planejada, atrativa e motivadora para os alunos e todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. Todos os membros da equipe gestora trabalham em harmonia para garantir que cada aluno tenha acesso a uma educação de qualidade, que respeite suas singularidades e contribua para seu desenvolvimento integral. A interligação dos papéis é essencial para o fortalecimento do processo pedagógico, resultando em um ambiente escolar que motiva e engaja os alunos.

Essa Equipe vai trabalhar na articulação de ideias inovadoras de ensino, na motivação dos professores para desenvolver um trabalho a partir de metodologias facilitadoras de aprendizagem, no processo de formação continuada de todos os membros da equipe e principalmente dos professores, na mediação de conflitos e busca de soluções para as dificuldades de aprendizagem dos alunos e nas dificuldades dos professores.

Todos os membros da equipe gestora trabalham em harmonia para garantir que cada aluno tenha acesso a uma educação de qualidade, que respeite suas singularidades e contribua

para seu desenvolvimento integral. A interligação dos papéis é essencial para o fortalecimento do processo pedagógico, resultando em um ambiente escolar que motiva e engaja os alunos.

A colaboração entre os membros da equipe gestora é fundamental para criar um ambiente educacional que valoriza a diversidade e promove a inclusão. Cada profissional traz suas habilidades e perspectivas únicas, o que enriquece o processo de aprendizagem. Ao trabalhar em harmonia, eles conseguem identificar as necessidades individuais dos alunos e implementar estratégias que favorecem o desenvolvimento integral de cada um, respeitando suas singularidades.

Essa interligação de papéis – que inclui diretores, coordenadores, professores e demais colaboradores – fortalece o processo pedagógico e cria uma cultura escolar que estimula a motivação e o engajamento dos alunos. Quando todos os profissionais estão alinhados em seus objetivos e práticas, é possível construir um ambiente que favorece não apenas a aquisição de conhecimento, mas também a formação de cidadãos críticos e participativos. Além disso, um ambiente escolar que promove a colaboração e a comunicação aberta entre os membros da equipe gestora reflete positivamente na comunidade escolar como um todo, envolvendo famílias e a comunidade local no processo educativo. Isso ajuda a criar uma rede de apoio e um sentimento de pertencimento, fundamentais para o sucesso escolar dos alunos (Luck, 2000).

A equipe gestora desempenha um papel fundamental no contexto escolar, especialmente em relação ao trabalho pedagógico. O envolvimento da equipe gestora com a prática pedagógica pode ser observado em várias dimensões:

- Planejamento e Implementação Curricular

A equipe gestora deve participar ativamente do planejamento pedagógico, colaborando na definição de diretrizes e metas educacionais. Isso envolve a avaliação dos planos de ensino e a garantia de que o currículo atenda às necessidades dos alunos e às especificidades da escola.

- Formação Continuada

A capacitação dos educadores é uma prioridade. A equipe gestora deve promover e incentivar a formação continuada, organizando workshops, palestras e encontros pedagógicos que fortaleçam as práticas docentes e atualizem os profissionais sobre novas metodologias e abordagens.

- Avaliação e Monitoramento

O envolvimento da equipe gestora na avaliação do processo ensino-aprendizagem é crucial. Isso inclui a análise de resultados de avaliações internas e externas, além de feedbacks coletivos e individuais, que ajudam a identificar áreas que precisam de melhorias.

- Apoio e Articulação

A equipe gestora atua como um elo de articulação entre diferentes áreas da escola, favorecendo a integração entre as diversas disciplinas. Também é responsável por oferecer apoio logístico e emocional aos professores, criando um ambiente de trabalho colaborativo.

- Promoção de uma Cultura de Inovação

Incentivar práticas inovadoras e o uso de novas tecnologias no ensino é um papel importante da equipe gestora. Isso pode incluir a implementação de projetos interdisciplinares, abordagens de ensino ativas e o uso de ferramentas digitais.

- Fomento à Participação da Comunidade

A equipe gestora deve incentivar a participação da comunidade escolar, incluindo pais e alunos, no processo educativo. A criação de canais de comunicação eficientes e a organização de eventos que envolvam a comunidade são exemplos de como isso pode ser realizado.

- Gestão de Conflitos e Resolução de Problemas

A equipe gestora deve ser competente na mediação de conflitos e resolução de problemas que surgem no cotidiano escolar, buscando sempre a melhor solução para o ambiente pedagógico e promovendo um clima escolar saudável.

- Valorização do Professor

A valorização e o reconhecimento do trabalho dos educadores são fundamentais para manter a motivação e a qualidade de ensino. A equipe gestora deve criar práticas que valorizem o esforço do corpo docente, como incentivos, reconhecimento público e ações de incentivo.

Nesse sentido, Luck (2000) defende que a equipe gestora é responsável pela coordenação e supervisão das atividades dentro de uma organização, garantindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente. Essa equipe desempenha um papel crucial na tomada de decisões, na alocação de recursos e na formulação de políticas que orientam a operação da instituição. As responsabilidades específicas podem incluir: planejamento: definir metas e objetivos organizacionais a curto e longo prazo; organização: Estruturar a equipe e os recursos de forma a otimizar o desempenho; direção: Motivar e liderar os colaboradores para assegurar o alinhamento com as metas da organização; controle: monitorar processos e resultados, ajustando estratégias conforme necessário para garantir que

os objetivos sejam alcançados. Essas funções são essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Do ponto de vista metodológico, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, com enfoque numa abordagem descritiva e analítica, para qual recorremos a fontes bibliográficas e a pesquisa empírica. Este estudo foi realizado em uma escola pública da rede municipal de ensino na cidade de Campina Grande- PB. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a seis professoras e uma supervisora escolar que atua tanto nos segmentos da Educação Infantil e Ensino Fundamental I - Anos iniciais, sujeitos de nossa pesquisa. O questionário, foi aplicado por meio do Google Forms repassado para cada professora. A escolha do questionário como ferramenta de pesquisa, dentre tantas outras, se deu pela eficácia e eficiência que os questionários possuem, visto que estes são mecanismos que possibilitam um uso eficiente do tempo, mantém o anonimato dos pesquisados e possuem perguntas padronizadas (Moreira e Caleffe, 2008).

Buscando respostas ao nosso questionamento de pesquisa, indagamos as professoras e a equipe gestora sobre como é realizado o monitoramento pedagógico na escola e se este contribui para uma prática pedagógica mais eficaz com foco na melhoria da qualidade do ensino, estas responderam que o monitoramento pedagógico é uma prática essencial no contexto educacional, pois envolve a observação constante e a avaliação do processo de ensino-aprendizagem. Sua importância pode ser destacada em várias dimensões, de acordo com a gestora e a supervisora da escola:

1. **Melhoria da Qualidade do Ensino:** O monitoramento permite identificar as necessidades e dificuldades dos alunos, possibilitando que os educadores adaptem suas estratégias pedagógicas para atender melhor a essas demandas.
2. **Identificação de Problemas:** Através do monitoramento, é possível detectar precocemente problemas de aprendizagem e comportamentais, permitindo intervenções mais eficazes e rápidas.
3. **Avaliação Contínua:** O monitoramento pedagógico promove uma avaliação constante, ao invés de apenas pontual, do desempenho dos alunos. Isso ajuda a entender como o conhecimento está sendo assimilado ao longo do tempo.
4. **Feedback para Educadores:** Proporciona aos professores um retorno sobre sua prática pedagógica, ajudando a identificar pontos fortes e áreas que necessitam de desenvolvimento.

5. **Fomento à Autonomia dos Alunos:** Ao monitorar o progresso dos alunos, o professor pode incentivá-los a assumir um papel ativo em seu aprendizado, desenvolvendo sua autonomia e responsabilidade.
6. **Aperfeiçoamento de Currículos:** A análise contínua dos resultados do monitoramento pode levar à revisão e ao aprimoramento dos currículos, garantindo que o conteúdo atenda às necessidades dos alunos e da sociedade.
7. **Promoção da Inclusão:** O monitoramento permite que as instituições de ensino reconheçam e atendam a diversidade de estilos de aprendizagem e necessidades especiais, promovendo um ambiente inclusivo.
8. **Tomada de Decisões Informadas:** Dados coletados através do monitoramento pedagógico fornecem informações valiosas que auxiliam gestores e educadores na tomada de decisões estratégicas.
9. **Engajamento da Comunidade Escolar:** O monitoramento envolve não apenas educadores, mas também alunos e famílias, criando um senso de comunidade e contribuindo para o desenvolvimento integral do estudante.
10. **Preparação para o Futuro:** Ao identificar e promover habilidades e competências necessárias, o monitoramento pedagógico prepara os alunos para os desafios do mundo contemporâneo e do mercado de trabalho (Gestora e supervisora da escola, lócus da pesquisa).

Quando indagadas sobre os avanços observados a partir do monitoramento e acompanhamento pedagógico se este é bem aceito pelas professoras, a equipe gestora respondeu que de início teve uma certa resistência, porém quando os resultados foram sendo positivos, estas passaram a aceitar e contribuir de forma positiva, acatando as sugestões e colocando em prática as estratégias sugeridas. Professoras mencionaram que o monitoramento pedagógico contribui para um feedback mais eficaz, ajudando os professores a identificar as dificuldades dos alunos e planejar a partir destas dificuldades e com isso é possível observar um avanço no aprendizado.

Os resultados dessa pesquisa demonstram que a escola, lócus da pesquisa, incorporou as políticas nacionais relativas ao monitoramento da aprendizagem dos alunos tendo em vista a busca pela qualidade educacional. A equipe gestora faz o monitoramento da aprendizagem por meio de avaliações padronizadas municipal, que é a SAMA, pelas avaliações internas realizadas no final de cada bimestre e discutidas com toda a equipe escolar. Observamos que a equipe gestora procura realizar reflexões com os professores sobre os resultados obtidos nas avaliações e acompanhar os planejamentos realizados a partir das dificuldades apresentadas pelos alunos.

A equipe gestora procura Intervenções Personalizadas: “Com dados precisos, é possível implementar intervenções personalizadas para atender às necessidades específicas de cada aluno, melhorando suas chances de sucesso” (Gestora escolar).

Outro ponto importante mencionado pela equipe gestora é o Engajamento Familiar, pois o monitoramento frequente e transparente contribui para engajar os pais no processo educacional. “Quando as famílias são mantidas informadas sobre o progresso dos filhos, podem apoiar melhor seu aprendizado em casa” (Coordenadora pedagógica).

Com base na observação na escola e análises das falas dos atores escolares, compreendemos que um conjunto de fatores convergentes pode ter contribuído para o bom desempenho da escola nas avaliações externas federais e municipais, a saber: (a) a ação articulada dos gestores escolares focada na promoção da aprendizagem; (b) a liderança escolar da equipe gestora, o seu empenho no acompanhamento e na orientação do processo pedagógico; (c) o monitoramento do desempenho de todas as turmas da escola; (d) o entrosamento e a participação da comunidade escolar (funcionários, pais/responsáveis, alunos); (e) a formação continuada dos profissionais da escola.

Oliveira e Guimarães (2013) defendem que é o coordenador pedagógico e nós acrescentamos, em conjunto com a gestão da escola, que possuem a responsabilidade de “oferecer subsídios para ajudar os professores a entender melhor sua prática e dificuldades encontradas no dia a dia escolar, além de ser um forte articulador na educação continuada deles (p. 98).” Portanto, equipe gestora, formada por coordenação pedagógica e gestão escolar passam a ser os responsáveis por articular o processo formativo na escola. Nesse sentido, precisam estar atentos com as novidades pedagógicas, as novas metodologias, com as mudanças, com e conceitos, sendo uma equipe empática e de grande capacidade de comunicação.

Quando indagados sobre a contribuição do monitoramento da equipe gestora para melhoria da qualidade do ensino na escola, a equipe gestora respondeu que esta desempenha um papel fundamental no apoio aos professores, oferecendo subsídios que podem enriquecer a prática pedagógica. Aqui estão algumas formas de como isso pode acontecer:

1. **Formação Continuada:** A equipe gestora pode promover ou organizar programas de formação e capacitação que ajudem os professores a se atualizarem sobre novas metodologias de ensino, recursos tecnológicos e abordagens pedagógicas inovadoras.
2. **Planejamento Colaborativo:** Os gestores podem facilitar reuniões de planejamento onde os professores possam compartilhar experiências, discutir dificuldades e construir coletivamente estratégias pedagógicas. Isso promove a troca de ideias e fomenta a inovação.
3. **Acompanhamento e Feedback:** Fornecer um acompanhamento sistemático das práticas pedagógicas e oferecer feedback construtivo pode ajudar os professores a refletirem sobre suas aulas e a melhorarem continuamente.



4. **Material Didático e Recursos:** A equipe gestora pode disponibilizar materiais didáticos, livros, recursos digitais e outras ferramentas que ajudem os professores a diversificarem suas abordagens e a tornarem as aulas mais atrativas.
5. **Incentivo à Pesquisa e Reflexão:** Promover um ambiente que incentive a pesquisa e a reflexão sobre práticas pedagógicas pode estimular os professores a buscarem novas formas de engajamento e aprendizagem.
6. **Apoio Psicopedagógico:** Oferecer suporte psicopedagógico para lidar com as diversidades e necessidades dos alunos, permitindo que os professores desenvolvam estratégias inclusivas em suas práticas.
7. **Monitoramento de Resultados:** Estabelecer indicadores e avaliar os resultados das práticas pedagógicas pode ajudar a equipe a identificar áreas de melhoria e celebrar conquistas, demonstrando a importância de um processo reflexivo (Gestora escolar).

A coordenadora pedagógica da escola ressaltou que a prática efetiva da equipe gestora em subsidiar pedagogicamente os professores resulta em um ambiente de aprendizagem mais dinâmico, inclusivo e centrado nas necessidades dos alunos.

A análise dos resultados evidencia que o papel da equipe gestora vai além da administração das atividades escolares. A liderança exercida por esses profissionais é determinante para criar um ambiente propício à aprendizagem. Além disso, a capacitação e o apoio aos educadores são fundamentais. Quando a equipe gestora se preocupa em oferecer formações que abordem as atualizações pedagógicas, tecnologias educacionais e práticas inclusivas, os professores se sentem mais preparados para atender a diversidade de alunos.

É importante também ressaltar a necessidade de um envolvimento ativo da comunidade escolar. O engajamento dos pais e responsáveis deve ser promovido, uma vez que sua participação está diretamente associada ao sucesso acadêmico dos alunos. A gestão deve criar espaços de diálogo e colaboração, valorizando a relação entre escola e família.

Por fim, constata-se que a avaliação não deve ser vista apenas como um instrumento de mensuração, mas sim como um recurso para promover a reflexão e melhoria contínua do processo educativo. A equipe gestora deve trabalhar com dados de forma estratégica, utilizando-os para planejar ações que visem a superação das dificuldades identificadas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo no mostrou que a efetividade da aprendizagem dos alunos está intimamente ligada à atuação proativa da equipe gestora. O fortalecimento de um clima escolar positivo, a formação continuada dos educadores, a gestão participativa e o monitoramento sistemático

dos resultados são componentes fundamentais que devem ser priorizados. Portanto, para alcançar uma educação de qualidade, é necessário que as equipes gestoras sejam apoiadas e capacitadas para desempenhar suas funções de maneira eficaz e inovadora.

A atuação do Gestor e da equipe técnica, aqui nomeada anteriormente como Equipe Gestora, pode colaborar de forma decisiva para a qualidade do trabalho realizado na escola. Sua liderança positiva tem efeito significativo na organização escolar e incide na qualidade do ensino e da aprendizagem. Tal assertiva baseia-se no fato de que as equipes podem: apoiar os professores, realizar o trabalho de avaliação e monitoramento dos resultados alcançados, organizar metas, dividir responsabilidades, gerir os recursos disponíveis de forma responsável alinhando-os aos objetivos pedagógicos.

Em suma, a escola é local de interação e partilha. Nela os docentes ensinam e aprendem, sendo o processo de aprendizagem constante e essencial para a sua profissionalização. O mesmo ocorre com os diretores e equipe técnica, que devem aprender todos os dias sobre gestão e organização escolar e sobre o processo educativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lima, Joilson Souza de. **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão**. Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014. Disponível em: [www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/?format=pdf&lang=pt](http://www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: julho de 2024.

Lück, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_ et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

Moreira, H.; Caleffé, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

Oliveira, Juscilene da silva; Guimarães, Maria Campos Moraes. **O papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar**. R.C.C.E.S.A.R. v. 1, n. 1, p. 95-103, 2013. Disponível em: <http://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-19-0.pdf> . Acesso em: julho de 2024.