

# GESTÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA E SUAS IMPLICAÇÕES NA APRENDIZAGEM

Cássia Silva Santos Góes<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho apresenta como objetivo compreender a importância da gestão pedagógica da escola para melhoria da aprendizagem dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais. Para tanto, realizamos um estudo de casos entre três escolas do município de Salvador, a partir da análise das ações desenvolvidas pela gestão escolar e os resultados do Programa Salvador Avalia (PROSA), implementado pela Prefeitura de Salvador- Ba. Dessa forma, serão observadas a ação gestora e a aprendizagem inicial e final dos estudantes no período de Fevereiro a Dezembro de 2023, a partir dos resultados do Prosa. Nesse período observamos a postura da gestão escolar frente aos resultados iniciais da avaliação e as intervenções realizadas para a melhoria dos mesmos. Assim, concluímos o estudo constatando que às escolas em que a gestão escolar priorizou a gestão pedagógica, contribuiu diretamente para o desenvolvimento da aprendizagem significativa, compreendendo a importância da sua ação gestora para a tomada de decisão, diante dos resultados obtidos nas avaliações da aprendizagem. O estudo A pesquisa dialoga com as autoras Heloisa Lück (2012) e Adelar Hengemüle(2011). Ao término do estudo realizamos um Seminário para apresentação com as escolas envolvidas.

**Palavras-chave:** Gestão pedagógica, Aprendizagem, Resultados, Prosa.

## INTRODUÇÃO

A construção dessa pesquisa se dá em nosso contexto de trabalho, na Secretaria Municipal de Educação de Salvador-Smed, especificamente na realização do monitoramento, formação e avaliação das equipes pedagógicas de trinta e sete escolas que compõem a Gerência Regional Subúrbio 2 e Ilhas. Dentre essas trinta e sete escolas, foram observadas três unidades escolares, que trabalham com estudantes do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais, localizadas no continente(2) e na Ilha de Maré(1).

Para compreender a importância da gestão pedagógica dessas escolas, reverberadas nos resultados do Programa Salvador Avalia- Prosa, implementado pela Prefeitura de Salvador em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação-CAED, um centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O Prosa foi implementado em 2013,

---

<sup>1</sup> Mestra em Educação e Contemporaneidade pela Universidade Estadual da Bahia-Ba, goescassia@yahoo.com.br.

tendo como objetivo realizar um diagnóstico do aprendizado e colher subsídios para o aprimoramento.

Essa avaliação em larga escala é realizado com as/os estudantes do 1º ao 9º ano, sendo realizado anualmente em duas etapas:

1. Avaliação de entrada
2. Avaliação Formativa

Para esse estudo de caso, concentramos esforços em analisar os resultados das avaliações de entrada e formativa, das escolas escolhidas, a partir da implicação da equipes escolares no desenvolvimento de intervenções pedagógicas que contribuíram diretamente na ensinagem e na aprendizagem dos estudantes, das turmas do 5º ano, evidenciadas nos resultados alcançados.

Compreendemos que a gestão escolar tem seu trabalhado organizado a partir de 10 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação, conforme nos diz Luck(2012). Quanto à natureza da organização temos: fundamentação conceitual e legal; planejamento; monitoramento e avaliação e gestão de resultados. Quanto à natureza de implementação temos: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

Consideramos que essas dimensões são interdependentes e inter-relacionadas de forma que a aprendizagem seja o cerne do trabalho da gestão escolar e de todos os profissionais da escola. Por isso, concentramos nosso estudo na gestão pedagógica desenvolvida pelas equipes gestoras e docentes, uma vez que a mesma busca respostas para que o fazer pedagógico tenha sentido para os estudantes, como nos afirma Hengemühle(2011) e assim reverberam nos resultados da aprendizagem.

Para a realização deste estudo, observamos os dados referentes aos resultados do Prosa-2023. Nesse período observamos a postura da gestão escolar frente aos resultados iniciais da avaliação e as intervenções realizadas para a melhoria dos mesmos, fazendo uma análise comparativa com os dados da avaliação inicial e final de cada escola, perpassando pelas similaridades e distanciamentos que convergiram nos resultados finais. A seguir apresentamos o estudo realizado a partir dos dados de 2023, e escuta dos sujeitos envolvidos.

## **METODOLOGIA**

O estudo realizado apoia-se no Método Misto, descrito por Creswell, 2010:

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso de duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada.

Ao combinarmos a análise dos resultados do Prosa 2023 em conjunto com o monitoramento das ações realizadas pelas escolas para que a aprendizagem dos estudantes, estivesse no centro das ações, da equipe escolar, identificamos aspectos que contribuíram para os resultados alcançados.. Dessa forma, realizamos análise dos dados na Plataforma Qlik Sense Hub, que sistematizam os dados referentes à aprendizagem em determinados descritores que são avaliados no Prosa.

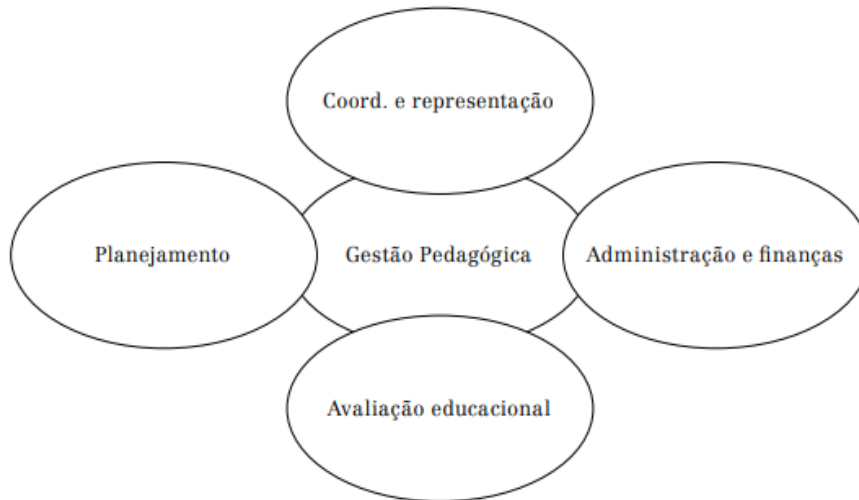
Entretanto, apenas a análise desses dados não seriam suficientes para compreendê-los, fazendo-se necessário estabelecer o diálogo com as diretoras escolares, professoras e estudantes, a fim de compreender quais variáveis contribuíram ou trouxeram prejuízos ao processo formativo das crianças e adolescentes.

Assim, coletamos informações durante as conversas estabelecidas no monitoramento quinzenal com as escolas, através dos dados da Plataforma citada, e através do preenchimento de um formulário online com perguntas sobre as ações da gestão pedagógica para melhoria da aprendizagem e conseqüentemente dos resultados.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão pedagógica da escola é uma das principais dimensões do trabalho da diretora escolar, como nos afirma Luck(2009, p.95) “A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos(...)”. Assim, observamos que o trabalho realizado nas três escolas estudadas, pelas diretoras escolares é pautado no planejamento, execução e acompanhamento das ações pedagógicas.

### Centralidade da gestão pedagógica



Fonte:Portela, Lück e Gouvêa. Gestão pedagógica da educação escolar. MEC/ SEB, 2006

A compreensão do que se trata gestão pedagógica é fundamental para desenvolvê-la. Assim, podemos afirmar que a gestão pedagógica é a “organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.”(Luck 2009)

Ao observarmos as ações pedagógicas desenvolvidas nas escolas estudadas e descritas nos formulários, destacamos que as seguintes:

1. Análise dos resultados da Prosa inicial, elencando as questões com índices de acertos abaixo de 50%.
2. Identificação dos descritores referentes a cada questão elencada.
3. Analisar os resultados individuais de cada estudante das turmas.
4. Planejamento de intervenções pedagógicas de acordo com os dados levantados.
5. Recomposição da aprendizagem.
6. Incentivo a participação das/os professoras/es nas formações oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação.
7. Promoção de aulas diversificadas aos sábados- Operação APRENDER+
8. Monitoramento diário da frequência dos estudantes
9. Utilização dos recursos tecnológicos como: Ava- Ambiente Virtual de Aprendizagem e Tech4kids.

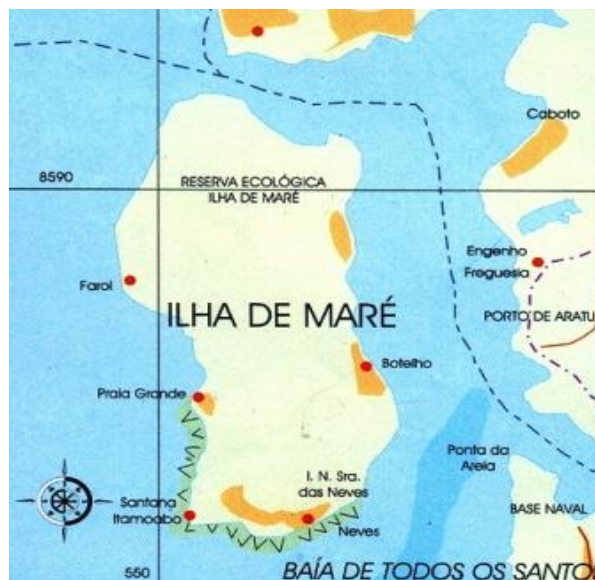
10. Aproximação da família e da escola, no sentido de apoiar os estudantes em suas aprendizagens.
11. Escuta dos estudantes para identificar suas necessidades, seus sonhos e planejar ações pedagógicas com o perfil deles.

Todas essas ações foram realizadas, nas três escolas com ênfase maior em algumas, de acordo com as especificidades de cada uma. Para melhor compreender essas especificidades, falaremos a seguir sobre as características de cada escola.

#### 1. Escola Municipal Claudemira Santos Lima

Trata-se de uma escola insular, localizada ao sudoeste da Ilha de Maré, na Comunidade de Santana, conforme o mapa abaixo:

Mapa da Ilha de Maré



Fonte: <https://www.bahia.ws/guia-turismo-viagem-ilha-de-mare/>

Os estudantes são moradores da comunidade, no entanto as professoras fazem a travessia diária de ônibus e barco, para chegarem à escola. Salientamos que há um quantitativo mínimo de professores que moram na localidade, uma vez que são servidores estáveis e recebem auxílio para custear as despesas de aluguel.

No tocante a organização escolar, atende do 1º ao 5º ano, funciona em tempo integral, logo os estudantes permanecem na escola por 8 horas, envolvidos em atividades pedagógicas diversas, de todos os componentes curriculares- Língua Portuguesa, Artes, Matemática, Educação Física, Ciências, História e Geografia. Nesse sentido observamos que:

O professor que chega à sala de aula e vai direto ao conteúdo teórico, apresentando fórmulas, sem passar pela sensibilização do aluno com problemáticas do contexto, sem provocar o desejo de busca nele, não pode falar que sua prática leva o aluno a pesquisar, ou que está desenvolvendo o espírito de pesquisa. Hengemüle(2011, p.89)

Logo, observamos que as professoras investem em pesquisa, considerando o contexto sócio-histórico. Os estudantes são incentivados a pesquisar suas histórias, ouvindo os mais velhos, os pescadores, marisqueiras e artesãos da localidade. Essa prática de pesquisa é um viés de troca e novas aprendizagens para estudantes e professoras/es.

Percebemos que as estratégias metodológicas aproximam as famílias da escola e cria um ambiente de confiança e pertencimento, observados: nas reuniões de pais que sempre tem frequência acima de 70%; na aprendizagem dos estudantes, observadas nas práticas diárias e nos resultados das avaliações.

## 2. Escola Municipal Fernando Presidio

A escola está situada no bairro de Paripe, na localidade de Tubarão, território de ancestralidade indígena, próximo a praia.

Mapa do Bairro de Paripe



Fonte:

<https://www.google.com/maps/place/Paripe,+Salvador+-+BA/data=!4m2!3m1!1s0x716126b966fb8c9:0xe6d83f7ba70cbaac?sa=X&ved=1t:242&ictx=111>

A escola atende estudantes do 1º ao 5º ano, em tempo regular, ou seja, 4 horas diárias. Possui um espaço amplo, propício a atividades diversificadas. O seu quantitativo de estudantes é composto por 50% de estudantes que estão em situação de abrigo

e 50% de estudantes que moram com seus familiares. Dessa forma, compreendemos que os:

Abrigos – ou orfanatos, educandários e casas-lares – são instituições responsáveis por zelar pela integridade física e emocional de crianças e adolescentes que tiveram seus direitos desatendidos ou violados, seja por uma situação de abandono social, seja pelo risco pessoal a que foram expostos pela negligência de seus responsáveis. Em sentido estrito, “abrigo” é uma medida de “proteção especial” prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente e definida como “provisória e excepcional” (ECA, art. 101, parágrafo único). Aqueles que, em casos extremos, necessitam permanecer afastados de suas famílias até que as condições adequadas de convivência se restabeleçam devem encontrar nas instituições de abrigo um espaço de cuidado e proteção. Silva e Aquino, 2005. p 1

Esse dado traz a essa instituição característica que a difere das demais. As estratégias de intervenção pedagógica, desenvolvidas na escola, perpassam pela construção de vínculos, já que as crianças e adolescentes em situação de abrigo tiveram seus vínculos afetivos rompidos, pelo afastamento da família. Assim, se faz necessário compreender que as relações afetivas estabelecidas entre a comunidade escolar vai além das relações professor-aluno, aluno-aluno, aluno-funcionários. Essas relações tendem a ser os únicos laços afetivos estabelecidos entre os estudantes e o mundo externo aos abrigos.

As emoções podem ser consideradas , sem dúvida, como a origem da consciência, visto que exprimem e fixam para o próprio sujeito, através do jogo de atitudes determinadas , certas disposições específicas de sua sensibilidade. Porém, elas só serão o ponto de partida da consciência pessoal do sujeito por intermédio do grupo(...)  
(Wallon, 1986 apud Galvão, 1995, p 63 )

Percebemos que o afastamento da família de origem é um fator que interfere na vida dos estudantes, mas que o suporte recebido nas instituições escolares e de abrigo se forem realizados adequadamente, podem contribuir para o desenvolvimento de aprendizagens significativas.

### 3. Escola Municipal Nossa Senhora da Conceição

A instituição está localizada no bairro de Paripe, próximo a Prefeitura Bairro, conforme nos mostra o mapa demonstrado, com localização da escola anterior.

O prédio é uma espaço adaptado, que pertence a uma associação. Dessa forma, através do Convênio de Concessão de salas, as atividades escolares são desenvolvidas no prédio. Atende do 1º ao 5º ano, em tempo parcial, ou seja 4 horas diárias de aula, por turno.

A instituição é respeitada no bairro e sempre tem lista de espera para matrícula. Dentre as características relacionais, percebemos ainda que os profissionais que trabalham na escola, mantém-se na instituição por mais de 4 anos<sup>2</sup> ou por mais de 10 anos<sup>3</sup>. Quanto aos familiares dos estudantes, estão sempre presentes na unidade escolar, quando convidados para participar das atividades e no cotidianos ao levar ou buscar seus filhos na escola.

Apesar da precariedade do prédio escolar, os projetos pedagógicos são desenvolvidos, tendo a aprendizagem como fator primordial.

Constatamos que no que tange a gestão democrática, as diretoras das três escolas estudadas demonstram em seu fazer princípios democráticos

Em organizações democraticamente administradas-inclusive escola-os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos , na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização destinam-se. Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais , os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.(Luck, 2012, p.17)

Evidenciamos que a participação de todas e todas na tomada de decisão , contribui para que o fazer da gestão escolar, mantivesse o foco na gestão pedagógica.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para fins de análise dos dados coletados , organizamos a escala de desempenho geral da Gerência Regional Subúrbio 2, referentes a Língua Portuguesa num comparativo entre as escolas estudadas, através das Tabelas de Resultados.

### 1. Prosa de entrada -2023- Língua Portuguesa

#### Legenda

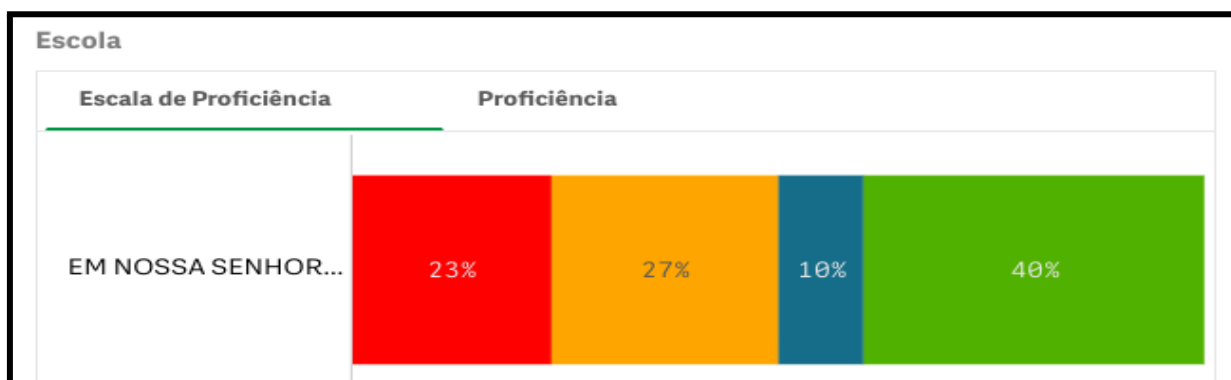
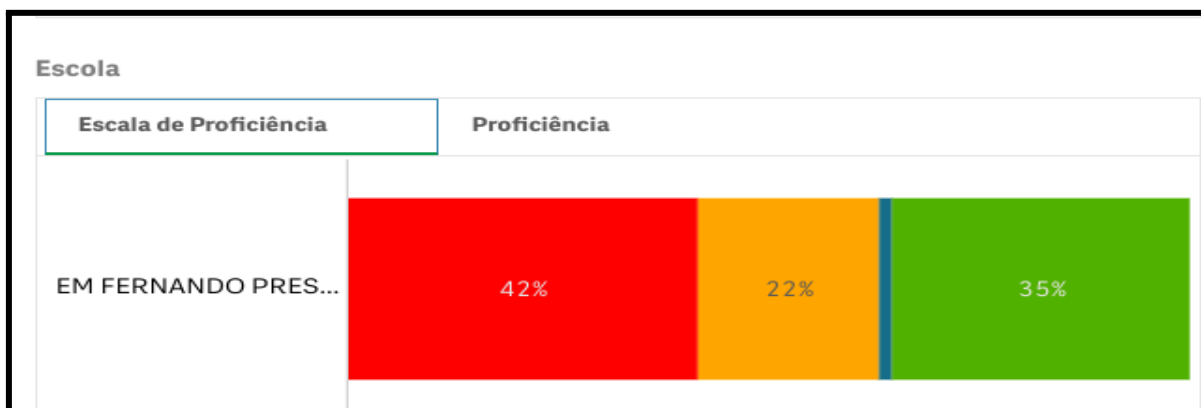
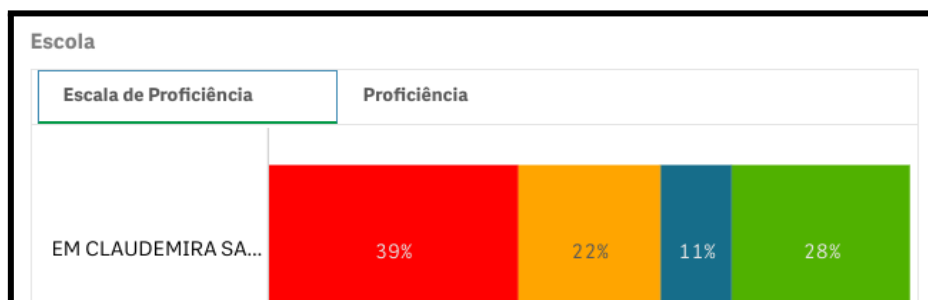
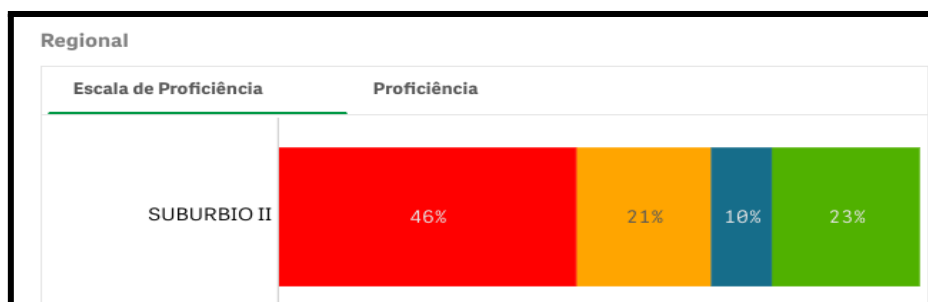
- 1.Avançado
- 2.Adequado
- 3.Basico
- 4.Abaixo do Basico

---

<sup>2</sup> Terceirizados e/ou Regime Especial de Direito Administrativo- REDA

<sup>3</sup> Concursados- profissionais estáveis



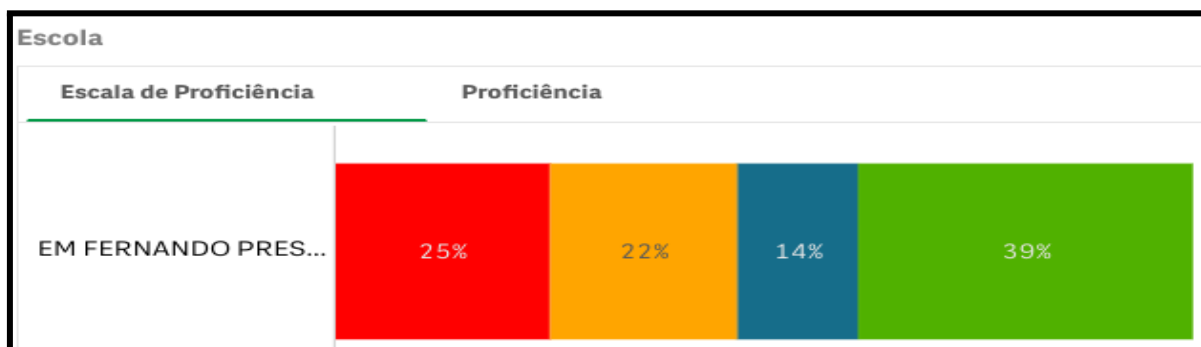
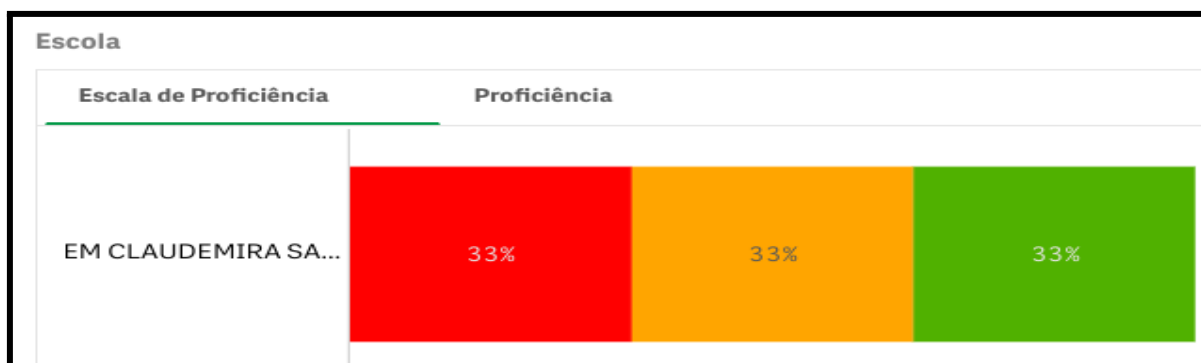
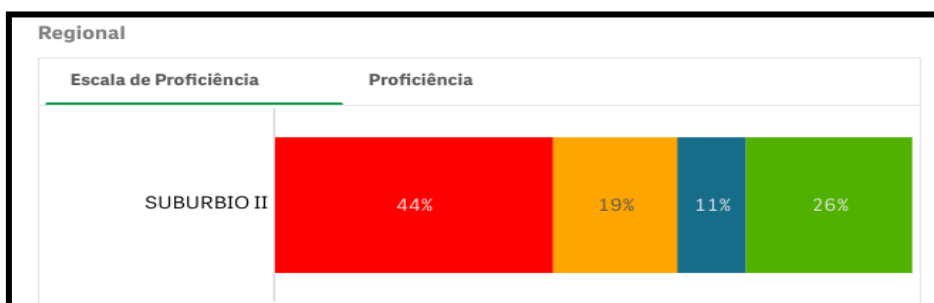


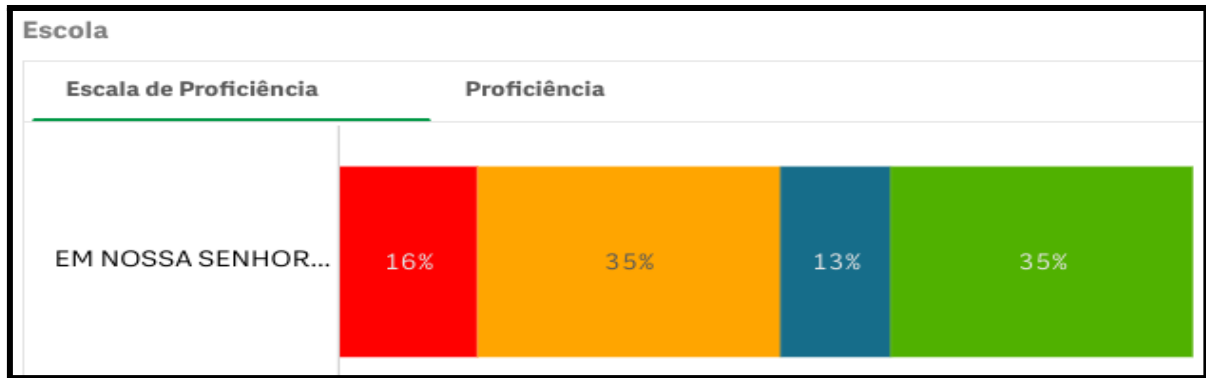
Fonte: [https://biprod.salvador.ba.gov.br/internal\\_forms\\_authentication/?targetId=a06a808f-50d5-41c3-8c95-1451bd706ccd](https://biprod.salvador.ba.gov.br/internal_forms_authentication/?targetId=a06a808f-50d5-41c3-8c95-1451bd706ccd)

Os dados acima demonstram que o desempenho dos estudantes no Prosa de Entrada, que tem um caráter diagnóstico, demonstrou que 46% dos estudantes da GR SUBÚRBIO 2, tiveram desempenho Abaixo do Básico. No entanto as três escolas analisadas demonstraram um percentual menor que 43% na mesma faixa de desempenho, demonstrando que os estudantes dessas escolas, iniciaram o ano letivo

com o mínimo de aprendizagens previstas para o 5º ano, uma vez que o total de estudantes nas faixas de desempenho Básico, Adequado e Avançado, perfazem mais de 50% nas três escolas estudadas. Desta forma seguimos analisando os dados da avaliação formativa realizada com os estudantes das mesmas turmas, em meados do segundo semestre de 2023.

## 2. Prosa de Saída 2023- Língua Portuguesa





Fonte: [https://biprod.salvador.ba.gov.br/internal\\_forms\\_authentication/?targetId=a06a808f-50d5-41c3-8c95-1451bd706ccd](https://biprod.salvador.ba.gov.br/internal_forms_authentication/?targetId=a06a808f-50d5-41c3-8c95-1451bd706ccd)

Observamos que os resultados obtidos na Avaliação Formativa apresentaram índices de melhoria nos resultados da GR Subúrbio 2. Quanto aos índices observados nas três escolas estudadas, a melhoria nos índices alcançados foram mais significativos. O índice de estudantes nas faixas de desempenho Básico, Adequado e Avançado, perfazem mais de 66% nas três escolas estudadas, demonstrando que a aprendizagem significativa ocorreu, a partir das intervenções pedagógicas realizadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar o monitoramento dos resultados representa especificamente o interesse da gestão pela aprendizagem dos alunos. Assim, sabemos que o papel da escola está centrado na aprendizagem das alunas e alunos. Logo, avaliar os resultados dessa aprendizagem merece atenção, para que a tomada de decisão compartilhada, ocorra a partir dos dos índices alcançados e da ressignificação da prática pedagógica, que inclui: intervenções pedagógicas diversificadas, atendimento individualizado, conhecimento acerca dos temas trabalhados em sala, participação das famílias etc.

O investimento na formação continuada das professoras e professores, bem como da equipe gestora é axial para que a centralidade na gestão da aprendizagem seja constante. Para que isso ocorra, o fazer vai além das ações realizadas na escola e pela escola. Acreditamos que os Sistemas Municipais e as Redes de Ensino precisam ter um Plano de Intervenção Pedagógica que contemple aspectos referentes ao monitoramento, formação e avaliação. Esse tripé torna abrangente as ações, contribuindo para a manutenção do principal objetivo da escola: a aprendizagem das alunas e dos alunos.

O estudo realizado demonstra que os aspectos que contribuíram para a aprendizagem das alunas e alunos, estão imbricados e não perdem de vista que os

resultados alcançados são consequências de um trabalho pedagógico que tem a aprendizagem como ponto de partida e de chegada. Afinal, aprende-se em todos os ambientes e os sujeitos envolvidos no processo educacional traz conhecimentos desenvolvidos nos diversos espaços e constroem novos conhecimentos a partir das interações no espaço escolar.

## REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GÓES, Cássia Silva Santos. **Um estudo sobre as Atribuições dos Diretores Escolares da Rede Municipal De Ensino de Salvador**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação e Contemporaneidade) Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. 7. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes 2011.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo 2009

\_\_\_\_\_ et al. **Escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ. 10 ed. Vozes, 2012

PORTELA, Adélia Luiza, LÜCK, Heloísa e GOUVÊA, Antonio Fernando. **Gestão pedagógica da educação escolar**. Brasília: MEC/ SEB, 2006.

SILVA, Enid Rocha Andrade da et al. **Os abrigos para crianças e adolescentes e o direito à convivência familiar e comunitária**. Disponível em:  
[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4571/1/bps\\_n.11\\_ENSAIO3\\_abrigos.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4571/1/bps_n.11_ENSAIO3_abrigos.pdf).  
Acesso em 10/09/2023.