

# Desenvolvimento Profissional Cooperativo na Escola

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Diretoria de Desenvolvimento Profissional**

#### **Conteudista/s**

Antônia de Fátima Pereira Melo Teixeira (Conteudista, 2022)

Eduardo Sallenave (Conteudista, 2022)

Lisiane Alvim Saraiva Jungles (Conteudista, 2022)

Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO



Enap, 2022

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

# Sumário

## **Módulo 1: Principais estratégias de acompanhamento pedagógico**

Unidade 1 – Desenvolvimento profissional cooperativo .....	6
Referências .....	9
Unidade 2 – Responsabilização e foco.....	10
Referências .....	13
Unidade 3 – Ações colaborativas.....	14
Referências .....	17
Unidade 4 – Incentivo à leitura.....	18
Referências .....	22

## **Módulo 2: Atividades para o desenvolvimento profissional no contexto escolar**

Unidade 1 – Replicando aulas de excelência .....	23
Referências .....	27
Unidade 2 – A chave para a mudança .....	28
Referências .....	31
Unidade 3 – Ações exequíveis com foco e muito trabalho .....	32
Referências .....	35
Unidade 4 – Observação pedagógica como estratégia .....	36
Referências .....	40
Unidade 5 – O papel dos gestores escolares na prática pedagógica .....	41
Referências .....	45

## **Módulo 3: Captação de evidências para estudo e intervenções pedagógicas**

Unidade 1 – Caminhada Pedagógica .....	46
Referências .....	50
Unidade 2 – Observando a infraestrutura da escola .....	51
Referências .....	54

<b>Módulo 4: Tipos de estratégias de acompanhamento profissional</b>	
Unidade 1 – Fundamentos para a formação de profissionais da educação .....	55
Referências .....	58
Unidade 2 – Professores em estágio probatório .....	59
Referências .....	62
Unidade 3 – Estratégias de acompanhamento profissional .....	63
Referências .....	66
<b>Módulo 5: Motivação e engajamento de profissi</b>	
Unidade 1 - Bem-estar, motivação e engajamento de profissionais da educação .....	67
.....	67
Referências .....	72

# 1 Principais estratégias de acompanhamento pedagógico

## Unidade 1 – Desenvolvimento profissional cooperativo



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer as principais estratégias de acompanhamento pedagógico para o acesso à aprendizagem de todos os estudantes.

### 1.1 Acompanhamento pedagógico

Vamos estudar sobre o acompanhamento pedagógico e sua importância para o processo de ensino aprendizagem na escola.

Você sabia que o acompanhamento pedagógico é uma das principais estratégias e percurso fundamental para o acesso à aprendizagem de todos os estudantes? Sim, além disso, ele tem o propósito de liderar e orientar docentes e profissionais da educação no processo de aprendizagem dos estudantes de forma individual, com atenção às dificuldades de aprendizagem, metodologias aplicadas, formas de ensinar e de aprender.

E esse processo deve ser realizado intencionalmente, alinhado com o Projeto Político Pedagógico e com foco na aprendizagem dos alunos.

Vamos conhecer o caminho, as sete etapas, para chegar ao sucesso do aluno.

#### 1. Garantir aprendizagem de todos os alunos

Como podemos garantir a aprendizagem de todos os alunos? Será possível? Sabemos que é um caminho desafiante, mas é possível. E não podemos afirmar que existe uma receita pronta e acabada, pois cada realidade tem suas especificidades, porém, é necessário ter uma base bem organizada para garantir a aprendizagem. Pontuaremos algumas, a saber: (1) diagnóstico – é de suma importância ter um diagnóstico, ou seja, saber quais as dificuldades dos alunos, por isso as avaliações diagnósticas e formativas são necessárias; (2) o estabelecimento de metas – logo no início das aulas, após o diagnóstico, é preciso estabelecer metas mensais com os

docentes, vislumbrando altas expectativas; (3) definição de estratégias – é preciso enumerar as estratégias e os responsáveis pela realização de cada uma delas.

É por meio da avaliação diagnóstica que se mapeia as competências e habilidades dominadas ou não pelos estudantes e, a partir daí, estuda-se cada caso, investigando os porquês das dificuldades, aproximando-se das aulas ministradas, participando dos planejamentos das aulas, fazendo formação em serviço para os professores, realizando um acompanhamento individualizado e propondo possíveis intervenções de impacto no processo de ensino aprendizagem.

## **2. Foco na gestão pedagógica e nos resultados**

Você sabia que as atribuições do diretor escolar são muitas e que o foco na gestão pedagógica impacta diretamente nos resultados? Sim, pois a gestão pedagógica é considerada o coração da escola, e todas as dimensões da gestão escolar devem abraçar e estar a serviço da gestão pedagógica e de resultados, ou seja, tudo na escola deve estar focado na promoção da aprendizagem. Concordamos com Lück, quando ele afirma que:

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 55).

Portanto, o diretor escolar deve acompanhar e orientar a melhoria do ensino aprendizagem na sala de aula, mediante estratégias de acompanhamento pedagógico, observações, estudos de resultados, orientação pedagógica, feedback e intervenções.

## **3. Alfabetizar os estudantes ao final do 2º ano**

Porque alfabetizar ao final do 2º ano do Ensino Fundamental? Além de estar prevista no Plano Nacional de Educação, a alfabetização (aprender a ler, escrever e compreender) também é definida na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), como garantia de direito fundamental. . Portanto, consolidar o processo da alfabetização até o 2º ano do Ensino Fundamental é imprescindível e ajuda o aluno a aprender todas as competências da série posterior, contribuindo assim, para a não repetição de série.

## **4. Trabalhar com equidade**

Você sabe o que é equidade? Segundo Azevedo (2013, p. 03), “igualdade e equidade constituem valores essenciais para a construção de políticas públicas voltadas para a promoção da justiça social e da solidariedade”. Entretanto, de acordo com a European Commission/Eacea/Eurydice (2020), equidade não tem a mesma equivalência que igualdade.

Deve-se levar em consideração as diferenças, distribuindo recursos e utilizando estratégias de acordo com as necessidades específicas de cada grupo ou indivíduo, para que pessoas em situação de vulnerabilidade possam usufruir das mesmas oportunidades que as demais.

Então, procure conhecer as necessidades específicas e as vulnerabilidades do seu aluno. O principal objetivo é fazer com que as ações alcancem essas necessidades ou dificuldades, ou seja, igualar oportunidades para os estudantes é uma estratégia abrangente e inclusiva.

## **5. Fomentar o gosto pela leitura**

Você gosta de ler? O gosto pela leitura deve ser incentivado nos primeiros anos de vida, isso é essencial para o desenvolvimento da capacidade intelectual da criança, a exemplos temos a comunicação, a escrita, o senso crítico, a autoconfiança, a criatividade e a compreensão, além de auxiliar na interação e engajamento social e educacional.

Portanto, a leitura é algo que poderá ser oferecido no ambiente familiar, mas, no espaço escolar, é que deve ser fortalecido o incentivo à leitura, de forma sistemática, intencional e planejada. Daí a importância dos projetos de leitura, de uma metodologia atrativa, como contação de história, utilização de fantoches, cenário, musicalidade. Portanto, você professor, deve inserir o aluno, de forma prazerosa, no universo literário.

## **6. Contribuir com a transformação da realidade social**

Compreenda que a educação transforma vidas e desenvolve no aluno o senso crítico e reflexivo, uma vez que é na escola que eles se tornam conscientes de seus direitos e deveres. Dessa forma, os alunos ficam aptos a construir uma sociedade justa, respeitosa às diferenças culturais e religiosas.

## **7. Motivar os alunos: acreditar em si; acreditar no outro; acreditar que a mudança é possível**

Acredite em você, acredite nos seus alunos! Incentive-os! Todos nós gostamos de ser recompensados e notados pelo professor. É no reconhecimento de um acerto, que o professor ajuda o aluno a construir sua autoestima e autoconfiança, fato que também ajuda a motivar para a execução das próximas tarefas. Seu aluno precisa que você acredite no potencial dele, muitas vezes, ele só tem você, e essa estratégia funciona muito bem!

## Referências

Chiesa, A. **O papel da equidade na primeira infância.** Disponível em: [https://youtu.be/\\_kAtBhJB7sE](https://youtu.be/_kAtBhJB7sE). Acesso em: 17 jul. 2022

AZEVEDO, M. L. N. de. (2013). Igualdade e equidade: qual é a medida da justiça social? **Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior**, 18(1). Disponível em: Retrieved from <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1574>. Acesso em: 19 jul. 2022.

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

AZEVEDO, M. L. N. de. **Igualdade e equidade: qual é a medida da justiça social?** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/PsC3yc8bKMBBxzWL8XjSXYP/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 19 jul.2022.

## Unidade 2 – Responsabilização e foco



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer a cultura de responsabilização em prol do sucesso dos alunos.

### 2.1 Caminhando para o sucesso dos alunos

Agora veremos a importância da responsabilização pela aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, afirmamos que são nas vivências diárias permeadas de muito trabalho, espírito de coletividade, na busca do cumprimento das metas estabelecidas pela secretaria de educação, metas da escola, metas individuais de cada turma e de cada aluno, que conseguiremos cumprir os objetivos definidos.

É com a mente cheia de ideias e de altas expectativas que você consegue cumprir as metas supracitadas e a excelência. As ações devem acontecer de forma planejada, com a criação de projetos pedagógicos intencionais para cada problemática, é de fundamental importância que a elaboração desses projetos aconteça de forma coletiva e colaborativa com os professores e profissionais que irão executar, pois assim, eles se sentirão coautores responsáveis pelo sucesso deles e não atuarão na base do improviso.

Conheça a seguir algumas ações que você pode desenvolver no seu cotidiano escolar, pois uma meta bem determinada é aquela capaz de traduzir não somente a tarefa, como também compreender a importância dela:



- Verificação da frequência diária: ligar o sinal de alerta quando a criança faltar mais de dois dias consecutivos ou faltas alternadas na semana sem justificativa dos pais.
- A escola poderá construir um instrumento anual de verificação de infrequência por turma/ alunos, nele é possível perceber a porcentagem de faltas de cada aluno por mês, isso será subsídio para conversa com os pais sobre a responsabilidade de garantir que o aluno venha para escola e conseqüentemente aprenda.

Figura 1 - Ações educativas planejadas

Fonte: [Freepik](#)



- O núcleo gestor deve realizar reuniões, ligações telefônicas e caso não tenha êxito, deve fazer visitas domiciliares. Nas visitas, conhecemos a família, a ambiência familiar e os motivos das faltas. Nessas visitas e reuniões, é importante ser registrado e solicitado a assinatura dos responsáveis pela criança e o termo de responsabilidade para o retorno da criança à escola.

Figura 2 - Intervenções de combate a infrequência e evasão.

Fonte: [Freepik](#)



- Avaliação diagnóstica de leitura: nela o coordenador pedagógico consegue verificar o nível de leitura de cada aluno, a precisão, o ritmo, a entonação, a velocidade e, ainda, se a criança compreendeu o texto lido. Nesse processo, a criança fluente deve ler 80 palavras por minutos e compreender até duas perguntas realizadas em relação ao texto.

Figura 3 - Avaliação diagnóstica de leitura

Fonte: [Freepik](#)

Logo após o resultado das avaliações diagnósticas individuais, o coordenador pedagógico deve dar o *feedback* aos professores, ou seja, repassar o relatório da turma dele, com o resultado individual de cada um, o que domina, o que precisa melhorar e o que ainda não sabe. Quando o professor tem em mãos o mapa pedagógico da sua turma, ele vai saber em que investir, os conteúdos que necessita reforçar e os alunos que precisam de reforço escolar.

**Você sabe fazer uma boa gestão de sala de aula? O que é, e qual a sua importância para a aprendizagem?** Fazer gestão de sala de aula é aproveitar o tempo pedagógico, caminhar pela sala, perceber as dificuldades de cada aluno, ajudá-los nas dúvidas, analisar e fazer mudanças na distribuição dos estudantes no espaço.

Pergunte sempre: **quais alunos precisam mais do apoio? Eles se sentem próximos a mim?** Fazer essa gestão de sala, faz toda uma diferença no aprendizado dos alunos com dificuldade, trabalhando assim, com equidade.



- Além dos pontos já discutidos, destacamos alguns muito importantes para a cultura da responsabilização, como a parceria com a família, por meio do diálogo permanente, da empatia, confiança e respeito, assim, fortalecendo alianças e construindo uma rede de relacionamentos sustentáveis na escola.

Figura 4 - Importância da parceria com a família

Fonte: [Freepik](#)



- E por último, mas também de grande importância para a aprendizagem dos alunos, é a garantia dos 200 dias letivos, a rotina de sala de aula, a formação dos professores e a elaboração e construção de materiais pedagógicos para atender as necessidades educacionais e específicas de cada estudante. Além das atividades socioemocionais e dos projetos com

foco no incentivo da assiduidade, pontualidade, desempenho escolar, hábito de leitura, cumprimento das tarefas de casa e, até mesmo, na responsabilidade de estar focado nos estudos.

Figura 5 - Ações indispensáveis na escola

Fonte: [Freepik](#)

## Referências

ITAÚ SOCIAL. Guia de Tutoria Pedagógica. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan. 2022.

INEP. **Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais: A Experiência de Sobral/CE.** Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/vencendo-desafio-aprendizagem-%20series-iniciais-experiencia.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2022.

## Unidade 3 – Ações colaborativas



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer a importância de ações colaborativas para criação de projetos pedagógicos que visem o cumprimento de metas pré-estabelecidas.

### 3.1 Elaborando projetos pedagógicos



#### VÍDEO

■ <https://www.youtube.com/watch?v=r9QifAF7K10>

#### Você sabe como os projetos acontecem na escola?

Os projetos desenvolvidos na escola podem e devem envolver os familiares ou responsáveis da criança, principalmente os projetos literários, a exemplo do Projeto Leitura em Família, com a ideia de a criança levar para casa todos os fins de semana um livro para ser lido juntamente com sua família. É uma ação que estimula a leitura, além de fortalecer os vínculos familiares. Ao retornar à escola, as crianças podem fazer o relato do livro e comentar com quem leu em casa e como foi a experiência.

O processo de aprendizagem engloba ações colaborativas que vão além dos projetos criados na escola, logo no início do ano letivo, é realizada a **enturmação**.

O que é enturmação?

É uma ação realizada coletivamente entre professores e coordenadores pedagógicos para formação das turmas daquele ano. Nesse processo é analisado o perfil dos alunos, os níveis de cada um, de acordo com os resultados das últimas avaliações ou diagnósticos realizados recentemente, que poderão ser classificados em: **Adequado** (100% a 90% de acertos nas avaliações); **Intermediário** (80% a 70% de acertos); **Críticos** (50% a 40% de acertos); **Muito críticos** (30% a baixo) e, a partir dos dados coletados, é realizada a distribuição uniforme de todos os níveis por turma.

Essa ação é **muito importante** para que uma turma não fique prejudicada e consequentemente o resultado dos professores. Todas as turmas terão um equilíbrio e a potencialidade de ter ótimos resultados. Além disso, é importante nivelar os números de crianças com deficiência nas turmas e equilibrar o número de meninos e meninas.



- Antes de iniciar as aulas, é importante oferecer aos professores um momento formativo e de planejamento, geralmente denominado de jornada pedagógica. Nesse momento, leva-se em consideração as especificidades do contexto. Nesse encontro, acontecem o estudo do plano de ensino, da Base Nacional Comum Curricular, a definição de metas, apresentação de

projetos, a apresentação do calendário anual da escola e os planejamentos específicos (plano de aula) e construção de novas estratégias.

Figura 6 - Planejamento e formação em serviço

Fonte: [Freepik](#)

Uma ação colaborativa bem interessante que impacta nos resultados de aprendizagem é a replicação e transbordamento de aulas exitosas. Quando se observa uma aula criativa, rica e significativa para os alunos, é fundamental pedir autorização para filmar a aula ou para o professor compartilhar sua metodologia com seus colegas professores. No caso de filmagem, a ideia é apresentá-la no planejamento, ou mesmo postar nos grupos de *WhatsApp*, essa ação desencadeia uma dinâmica de troca de experiência positiva e contribui para o cumprimento de metas de forma sistêmica na escola.



- Outra ação que apresenta impacto nos resultados é o reforço escolar. Ação complementar que acontece no contraturno que a criança estuda, o reforço deve ser pensado pelos professores titulares juntamente com os professores de reforço, visando trabalhar os conteúdos e as competências que as crianças têm dificuldades.

Figura 7 - Transbordamento de aulas exitosas

Fonte: [Freepik](#)

A divulgação dos resultados é uma ação de prestação de contas com a comunidade escolar, os resultados de aprendizagem de cada aluno devem-se tornar um objeto de estudo, um objeto de inquietação, de reflexão para todos: professores, coordenadores e diretores escolares.

As observações em sala de aula, sejam elas formais ou informais, são fundamentais para obtenção de evidências, o diagnóstico individual de leitura é outra forma de estudar o aluno para descobrir as possíveis lacunas existentes na aprendizagem dele. Observar as competências adquiridas, as habilidades de cada um, as competências ainda não aprendidas e, principalmente, fazer um plano de intervenção, com estratégias eficientes e atrativas, consiste em ações que podem garantir o sucesso na aprendizagem.

Para incrementar e chamar a atenção das crianças, pode ser criado na escola um pódio para entrega de medalhas e, a cada trimestre, promover um evento tendo como principais convidados a família. A premiação deve contemplar todos da turma ou série, inclusive as crianças com deficiência.

Outra ação importante, são projetos de fomento à leitura. A escola deve respirar leitura, os familiares devem ser envolvidos nesses projetos. Uma atividade bem atrativa de incentivo à leitura, é o piquenique literário, que, além ser um momento de lanche saudável compartilhado, oferece a oportunidade de compartilhar uma boa leitura e dinâmicas.

Essa atividade pode ser realizada na escola ou nos jardins que estão no entorno da escola. É uma ação simples, sem custos e que é muito atrativa para as crianças. A acolhida semanal também pode ser um momento de contação de história e de apresentação artística que podem e devem envolver as crianças, pois não deixa de ser uma oportunidade de promoção do desenvolvimento.

Podemos afirmar que os projetos pedagógicos escolares são reconhecidos pela forma incentivadora que acontece, além da eficiência, pois eles são desenvolvidos a partir de um problema, de uma necessidade dos alunos, como forma de facilitar a aprendizagem deles.

Portanto, vale a pena investir na elaboração de projetos, diagnosticar o problema, estudar e elaborar estratégias, vender a ideia para todos os educadores da escola, fazer o lançamento com entusiasmo e motivação, pensar na metodologia e fazer uma culminância tão animada quanto o lançamento do projeto. São essas ideias criativas que dão vida e entusiasmo à escola, ela se torna interessante para os alunos, ora, se a escola é um ambiente acolhedor e motivacional, todas as crianças irão desejar estar na escola.

## Referências

ITAÚ SOCIAL. **Guia de Tutoria Pedagógica**. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan. 2022.

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

LINS, M. J. S. da C. Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, n. 29, v. 29, out./dez., 2000, p 441-454.

INEP. **Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais: A Experiência de Sobral/CE**. Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/vencendo-desafio-aprendizagem-%20series-iniciais-experiencia.pdf>. Acesso em: 21 jan 2022.

## Unidade 4 – Incentivo à leitura



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de identificar estratégias para a construção de projetos de incentivo à leitura.

#### 4.1 Criação de projetos de incentivo a leitura

Agora conheceremos as estratégias de construção de projetos de leitura. É importante ressaltar que em meio aos novos desafios da educação, com a transformação acelerada nas formas de consumir conteúdos digitais, alguns positivos e outros negativos.

A escola deve proporcionar aos seus alunos momentos de leitura, pois por meio dela são desenvolvidas as competências socioemocionais e habilidades para o aprendizado cotidiano, como a escrita, a compreensão e a oralidade. Além disso, ela deve promover o engajamento social, a criatividade, a capacidade de comunicação, o senso crítico e a imaginação.

Você sabe como captar a atenção do seu aluno? Sabemos que não é algo fácil, mas possível, por isso a melhor alternativa é desenvolver projetos que façam sentido para seu aluno, que despertem o interesse e engajamento. Primeiro é importante que você conheça bem o perfil dos seus alunos, o que eles gostam, o que chama atenção deles, a modinha da vez e utilizá-la como estratégia de ensino.

Para elaborar os projetos é importante definir uma temática, ou seja, o nome do projeto. Esse deve ser significativo e contextualizado com a realidade. Uma dica interessante é vincular o projeto com uma paródia de uma música que eles apreciem. No desenvolvimento de um projeto de leitura, por exemplo, é importante estruturar contemplando as seguintes partes:

##### 1. Justificativa:

O motivo de estar desenvolvendo o projeto, ou seja, os argumentos que justificam a criação desse projeto.

##### 2. Objetivos:

A intencionalidade, a finalidade e os resultados que pretende alcançar.

##### 3. Metodologia:

Como fazer, que meios serão utilizados, público-alvo, atividades propostas.

#### 4. Recursos humanos e materiais:

Profissionais envolvidos, materiais, equipamentos e espaços necessários para o desenvolvimento.

#### 5. Cronograma:

Organizar as etapas para produção e realização do projeto, semanal, quinzenal ou mensal

#### 6. Referências Bibliográficas:

Referenciar os livros, sites, revistas e entre outras fontes que usou para elaborar o projeto.

A ideia é planejar, acompanhar, participar e monitorar todas as ações para que a execução seja exitosa.

Conheça, a seguir, algumas ideias e atividades lúdicas de leitura que podem te ajudar na criação do seu projeto.



### SAIBA MAIS

#### Leitura de gravuras

A professora escolhe algumas gravuras que correspondem a acontecimentos. Sentados em dupla, ela pede para cada criança pegar uma gravura e ler para seu colega. Após observar que os alunos terminaram, pedir para cada criança apresentar a leitura de gravura do seu colega.

#### Leitura em dupla e em fileira

Após fazer a leitura exemplar, o professor deve determinar um parágrafo para que uma determinada dupla ou fileira leia, é importante que a sala esteja organizada para a dinâmica. O interessante é que a professora faça a escolha da dupla ou fileira de forma aleatória, para que todos fiquem atentos à leitura.

#### Palco das estrelas

O palco das estrelas tem a intencionalidade de desenvolver a fluência de leitura no 1º e 2º ano do Ensino Fundamental, além de trabalhar a oralidade e comunicação da criança. O professor seleciona os textos para o dia do palco das estrelas. A cortina e o letreiro ficam fixos na sala de aula fazendo parte da ambiência e o palco, o microfone e a caixa de som são recursos móveis, podendo atender duas turmas em cada expediente. É necessário um cronograma e organização dos materiais.

### **Varal da leitura**

O varal é colocado no pátio da escola e visa a leitura espontânea e o entretenimento dos alunos no momento da recreação.

### **Leitura de poemas**

A leitura de poemas, parlendas e músicas são ótimas estratégias para o desenvolvimento da fluência leitora, além de serem alegres e divertidas.

### **Leitura em fatias**

Com um texto grande, faça recortes dividindo a quantidade de alunos da sala, numere as partes. Peça aos alunos para sentarem em círculo e entregue uma fatia do texto para cada um. Explique para eles que todos precisam prestar atenção na leitura e no seu número, pois a dinâmica é seguir a sequência numérica. A professora deverá fazer a leitura exemplar do texto completo antes de pedir aos alunos que iniciem a brincadeira.

### **Trilha da leitura**

Divide-se a turma em dois grupos, coloca-se várias perguntas de compreensão dos livros lidos por eles na "caixa mágica". Chama-se dois alunos por vez, um do grupo A e outro do grupo B para jogar o dado e ir avançando conforme os acertos. Ganha o grupo que pontuar mais.

### **Batalha das palavras**

Utilizado com crianças no início do processo de alfabetização ou alunos com dificuldade de aprendizagem na leitura. O professor convida o aluno a lançar dois dados, nessa atividade a criança localiza a palavra na tabela, de acordo com o número e a cor que é indicado no dado. É interessante, numa só atividade a criança poderá desenvolver várias competências, como: leitura das palavras, pequenas quantidades, cores e localização na tabela.

### **Formando palavras**

Atividade interessante no processo de alfabetização, simples de fazer, consiste no aluno relacionar números a sílabas, para que o aluno descubra que palavra irá formar. O professor pede que o aluno resolva no quadro e pergunta que palavra formou. O importante também é comemorar todos os acertos e ajudar a criança a acreditar em si mesma.

### **Caixa de Leitura**

Caixa utilizada para o momento da leitura. Escolhe-se um dia da semana para acontecer, tem o objetivo de incentivar a leitura. Na caixa tem textos curtos, frases e cartelas de palavras e fica na mesa para os alunos escolherem o que querem ler, depois que leem, eles trocam com seus colegas. Com o desenvolvimento deles, o professor irá substituindo os textos por outros mais complexos.

## Referências

ITAÚ SOCIAL. **Guia de Tutoria Pedagógica**. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan. 2022.

Atividades baseadas na Experiência profissional da conteudista, que atuou como Professora e Coordenadora Pedagógica da Rede Municipal de Sobral - Ceará. Fotos das atividades pedagógicas da Escola José da Matta e Silva, anos 2019 a 2021.

# 2 Atividades para o desenvolvimento profissional no contexto escolar

## Unidade 1 – Replicando aulas de excelência



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer a dinâmica escolar como campo de possibilidade para o desenvolvimento profissional.

### 1.1 Planejamento e Formação em Serviço

Você sabia que uma formação de professores adequada é a base para construção de escolas, cidadãos e profissionais comprometidos, éticos e de uma sociedade justa? Sim, a escola é um grande pilar da sociedade que tanto buscamos e, nesta unidade, discutiremos a importância da formação de professores, bem como da importância da troca de saberes entre eles. Parafraseando o educador Moacir Gadotti “a educação é um lugar onde toda a nossa sociedade se interroga a respeito dela mesma – ela se debate e se busca”.

Trazendo para nós o pensamento freiriano, ensinar exige consciência do inacabamento. De fato, temos muito o que aprender e evoluir, porém faz-se necessário estarmos abertos a novas experimentações, permitindo-se a descobrir o mundo do outro, pois, segundo Paulo Freire, não há docência sem discência, ou seja, todos nós educadores somos também aprendizes.

Sabemos que os professores chegam à escola com uma bagagem teórica advinda da formação inicial e, diante disso, espera-se que tenham uma formação adequada à disciplina que leciona, mas realmente é na prática que eles se refinam. É na escola, no contato com os alunos, com as dificuldades que os professores vão descobrindo os melhores meios para facilitar seu trabalho enquanto docente.



Figura 8 - Importância da prática educativa na formação dos professores  
Fonte: [Freepik](#)

Nesse contexto, as escolas são ambientes geradores de pessoas pensantes, um lugar propício para o desenvolvimento cognitivo, do senso crítico de professores e alunos, além de ser um laboratório onde os professores crescem, aprimoram-se e aprendem cada vez mais.

Aprender a ensinar de forma eficaz (com objetivo) e eficiente (com produtividade) requer teoria e prática, mas também faz-se necessário participar de formações continuadas, formação em serviço e também observar o que está dando certo nas práticas pedagógicas de outras turmas.

Faz-se necessário algumas indagações: “Por que a turma daquele professor está avançando na aprendizagem? O que e como ele está fazendo? Por que os resultados da minha turma estão paralisados? Essas perguntas são pertinentes para que possamos perceber onde precisamos investir na nossa prática e adotar várias possibilidades de aprendizagem, dentre elas, promover trocas de experiências entre professores e o mais importante: realizar intervenções na nossa prática.

Assim sendo, há situações em que assistir uma aula do colega, o que chamamos de ação modelar, é uma estratégia que pode acelerar o processo de aprendizagem do professor e conseqüentemente da turma dele. Pois ao assistir à aula para entender o quê e como o colega está fazendo, por onde começar, quais os recursos e metodologia utilizar, o melhor tempo, tudo isso é algo que vai além da teoria. Ao ver como alguém coloca uma aula de excelência em prática, você terá uma ideia melhor sobre por onde pode começar e como fazer. Além disso, mostra na prática como os alunos aprendem e isso pode ser uma atividade formativa em serviço de caráter modelar.



## SAIBA MAIS

Ao modelar uma prática específica, o professor demonstra, de forma explícita (e em alguns casos, implícita), comportamentos e estratégias que ele não incorporou ainda em sua prática – e que, em muitos casos, ainda não consegue visualizar. Exemplos de prática modelar podem incluir: aulas ou atividades específicas dentro de uma aula, condução de parte de uma reunião coletiva e/ou individual para modelar determinada habilidade, como utilizar uma prática dialógica, fazer perguntas que estimulem a reflexão conjunta, demonstrar estratégias de comunicação – conversas e interações. Assim sendo, o principal propósito da ação modelar é acelerar o processo de aprendizagem do professor iniciante.

E como convencer os professores a realizar uma atividade modelar? Diria que não é algo fácil. É necessário um bom engajamento entre núcleo gestor x professores e professores x professores, e para que esse engajamento seja possível, é preciso oferecer um trabalho baseado na confiança, no respeito e em uma comunicação afinada, Além de um bom planejamento, com definição de conteúdos para atender as especificidades, metodologia e atividades adequadas.

Contudo, antes de qualquer coisa, é necessário analisar o contexto, o ambiente e as condições de trabalho, a forma como acontecem os planejamentos das aulas e, principalmente, as relações interpessoais. E nesse sentido, o alinhamento entre os professores é uma questão essencial.

Replicando as aulas exitosas, você não apenas irá aperfeiçoar seu conhecimento formal, mas também as competências didáticas, a empatia, a colaboração, que com certeza irá facilitar o aprendizado dos alunos.

Agora você verá exemplos de ação modelar de acordo com o guia de tutoria pedagógica do Itaú Social:

### **Aulas ou atividades específicas dentro de uma aula**

Assistir às aulas de um professor que apresenta bons resultados é uma fonte de inspiração, além de ser um momento formativo.

**Condução de parte de uma reunião coletiva e/ou individual para modelar determinada habilidade, como utilizar uma prática dialógica, fazer perguntas que estimulem a reflexão conjunta.**

O momento de planejamento é uma excelente hora para modelar ações modelares. As perguntas são direcionadas aos professores sobre a aula que foi observada, provocando uma reflexão conjunta.

### **Demonstrar estratégias de comunicação**

Conversas, interações - uma estratégia interessante é filmar as aulas que consideramos inspiradoras, com a devida autorização do professor. Esta estratégia facilita bastante, pois a entrega é imediata, logo após o feedback com o professor e a devida autorização, é possível postar no grupo de WhatsApp dos professores responsáveis por aquela série e no momento do planejamento conversar sobre o que eles assistiram, espaço que o professor filmado irá explicar com detalhes a sua aula.

### **Role plays**

A técnica consiste em ajudar um professor a se colocar no lugar do outro, para entender melhor um ponto de vista diferente do seu. Por exemplo: um diretor reclama que a sua nova coordenadora pedagógica não tem visão nem iniciativa, porque não traz os problemas para discutir com ele quando se reúnem. Ao fazer um role play com seu tutor, observa-se que o diretor tem o hábito de interromper o interlocutor frequentemente para chegar logo a uma conclusão. Isso abre espaço para se levantar a hipótese de que a forma de se comunicar com sua coordenadora pode ter efeito nas reações dela quando se reúnem. Com a ajuda, o diretor pode experimentar outras formas de interagir.

Preparar e praticar com o professor algumas conversas difíceis. Ajuda-o a se acostumar com o desconforto inevitável em algumas interações necessárias. Para muitos gestores, dar *feedback* que inclua pontos negativos é uma área muito difícil – sentem-se inseguros sobre como começar essas conversas, como falar de forma que ninguém se ofenda, mas que ao mesmo tempo se saia das zonas de conforto, que dificultam mudanças na prática e nos resultados na aprendizagem dos alunos. Por exemplo: um coordenador pedagógico que precisa conversar individualmente com um professor que não tem planejado suas aulas e já disse em reunião que não precisa de acompanhamento. O coordenador se sente inseguro para ter essa conversa porque o professor tem mais anos de experiência docente que o coordenador e possui formação em matemática, enquanto o coordenador tem formação em educação física.

O role play permite que o coordenador tente diferentes abordagens e perceba que, embora não tenha formação em matemática, consegue trazer questões importantes de didática na conversa, a partir dos resultados de aprendizagem dos alunos, que não estão satisfatórios. Parte para a conversa com mais confiança e clareza sobre o seu foco e abordagem na reunião.

## Referências

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2004.

ITAÚ SOCIAL. **Guia de Tutoria Pedagógica.** Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan.2022.

## Unidade 2 – A chave para a mudança



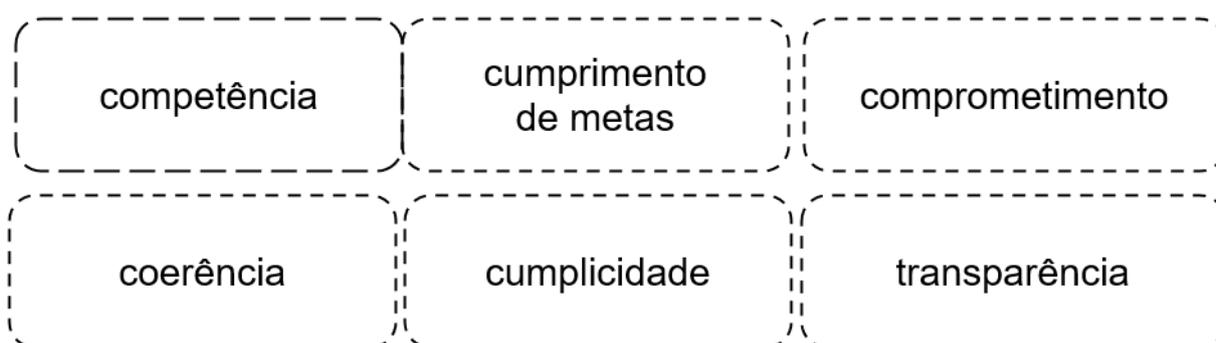
### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer que a confiança e a valorização da equipe de trabalho são imprescindíveis.

#### 2.1 Confiança e valorização

Vamos agora compreender a importância da confiança e valorização no fazer cotidiano. Afinal, quem não gosta de ter seu trabalho reconhecido e valorizado? Na verdade, todos nós gostamos de ser elogiados e reconhecidos. Não que devemos elogiar qualquer coisa, mas buscar ações que estão dando certo, para que o profissional saiba da importância do seu trabalho e que também saiba que estamos observando as práticas de excelência. Então é necessário valorizar e dizer em alto e bom som os pontos positivos de seus professores e colaboradores, não guarde segredo do que está dando resultado!

Se a valorização é importante, por outro lado, **a confiança é fundamental**, embora que confiar seja, antes de tudo, colocar-se em situação de vulnerabilidade diante daquele em que se confia, acreditando na sua responsabilidade de fazer o que é certo. Porém, nas relações de trabalho são construídos alguns comportamentos essenciais que são considerados os pilares da confiança, são eles:



É exatamente esses comportamentos acima mencionados, junto a um espírito de equipe, alimentando a ideia de que ninguém atinge um objetivo sozinho, que se consolida a cooperação e o desenvolvimento profissional na escola ou em qualquer instituição, impactando positivamente nos resultados, como também em fatores motivacionais causando bem-estar e satisfação.

Agora que você já viu a importância de construir um ambiente pautado na confiança e valorização, veremos algumas práticas que poderão ser desenvolvidas no ambiente de trabalho:

### **Alinhamento das expectativas**

Comprometa-se apenas com o que consegue dar conta, pois isso evita transtornos para a equipe e impede o descrédito na sua imagem.

### **Atuação empática**

Compreenda que as pessoas têm limitações e potencialidades, construiremos uma equipe imbatível compreendendo as limitações e escutando com atenção as pessoas. .

### **Autonomia e confiança**

Confie no potencial das pessoas no desenvolvimento do trabalho, delegue e acompanhe com a ideia de que cada um realiza da melhor forma à sua maneira.

### **Comunicação clara e assertiva**

Zeie pela comunicação clara, transparente e assertiva. Ela facilita o alcance de melhores resultados, além de passar confiança e seriedade para toda a equipe.

### **Feedbacks**

Reconheça e elogie tudo o que é feito com excelência e pontue os pontos de melhoria, indicando possíveis soluções e demonstrando interesse em ajudar.

### **Pactuação de metas**

Cada professor deve construir suas metas, tendo como base o diagnóstico inicial dos alunos, as metas poderão ser mensais, semestrais e anuais, tendo como diretriz as metas ou médias municipais.

Será que uma das chaves para mudança no trabalho é a confiança e a valorização? Acreditamos que sim, pois um professor valorizado pode desenvolver todos os comportamentos citados e como consequência disso, poderá crescer no aspecto pessoal e profissional. Concordo com Barth(1996), quando afirma:

Não haverá provavelmente nada dentro de uma escola que tenha mais impacto nos alunos em termos de desenvolvimento de destrezas, da autoconfiança ou do comportamento na sala de aula do que o crescimento pessoal e profissional dos seus professores [...] (BARTH, 1996 apud DAY, 2004, p. 186)

Como vimos, a satisfação e o bem-estar do professor impactam diretamente no desenvolvimento dos alunos, uma coisa está ligada a outra. O desenvolvimento

profissional envolve aprendizagem, práticas e inquietações, mas também as questões motivacionais, da sua disposição em aprender, das suas capacidades cognitivas, das suas ideologias e do apoio da escola.

Segundo Lück,

Toda pessoa tem necessidade de alcançar sucesso e assumir responsabilidades como condição de elevação de sua auto-imagem e identidade social e profissional. Também tem necessidade de reconhecimento pelo esforço e trabalho diferenciado que realiza, assim como necessita ter perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento. (LÜCK, 2009, p. 84).

Dessa forma, valorizar e confiar no professor é contribuir na construção de uma educação de qualidade. Além de sentir a necessidade de reconhecimento por seu esforço, a atuação do professor transborda a sala de aula, impacta positivamente na construção de uma sociedade justa e digna para todos.

## Referências

DAY, C. *A paixão pelo ensino*. Porto: Porto, 2004.

FORTE, A. M.; FLORES. M. A. Potenciar o desenvolvimento profissional e a colaboração docente na escola. *B*, v.42 n.147 p.900-919 set./dez. 2012. Disponível: <https://www.scielo.br/j/cp/a/zRxJz94vwDdrW853sXVYxMK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jul.2022

## Unidade 3 – Ações exequíveis com foco e muito trabalho



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer estratégias para promoção de um clima escolar saudável.

### 3.1 Ações exitosas para um clima escolar saudável

Agora veremos exemplos de ações que podem ser desenvolvidas para promoção de um clima escolar saudável. Vamos por parte. O que é clima escolar? Como ele poderá influenciar no resultado de uma escola?

Cunha e Costa conceituam clima escolar da seguinte forma:

Entende-se por clima escolar como o conjunto das expectativas e percepções em relação à instituição de ensino. Relaciona-se com as percepções de cada indivíduo de acordo com o contexto comum, de maneira subjetiva, ainda se relaciona com a qualidade dos relacionamentos e dos conhecimentos ali adquiridos, além do comportamento, atitudes, sentimentos e sensações que são compartilhados entre alunos, professores, gestão, funcionários e família. Trata-se de algo particular de cada instituição. O clima escolar, portanto, é um fator determinante para a qualidade de vida nas escolas (CUNHA; & COSTA, 2009; VINHA et al., 2016).

O clima escolar é aquele ambiente gostoso de estar, um lugar onde trabalhamos, mas também somos felizes e fazemos nosso trabalho com leveza. Parafraseando Paulo Freire em seu poema Escola:

“Escola é ... o lugar que se faz amigos.  
Não se trata só de prédios, salas, quadros,  
Programas, horários, conceitos...  
Escola é sobretudo, gente.  
Gente que trabalha, que estuda, que alegra, se conhece, se estima.  
(...)”.

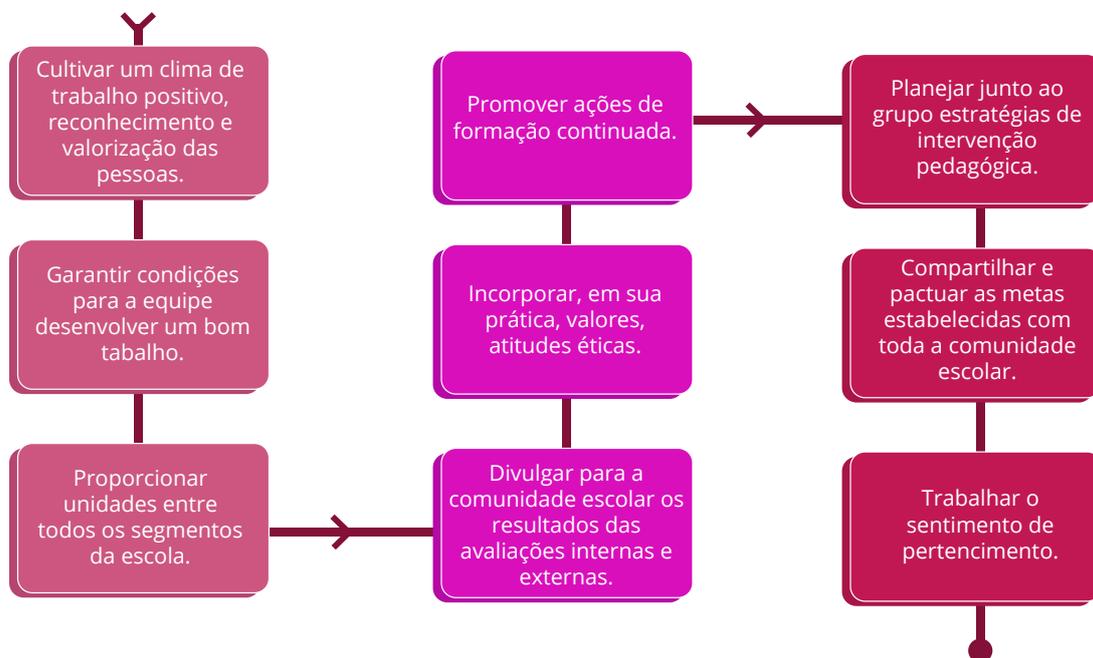
Você já trabalhou numa escola assim, como a narrada lindamente por Paulo Freire? Será que essa escola existe? Diria que sim, mas é preciso cultivar, pois a gente não faz nada sozinho, é necessário ter um time em que você possa confiar. E a escola é um lugar onde o trabalho, o ensino e a aprendizagem acontecem numa convivência,

■ e nela é preciso semear a superação, a tolerância, o respeito e porque não, a amizade?

O diagrama a seguir apresenta algumas estratégias e possibilidades que o gestor escolar pode fazer para cultivar uma cultura organizacional. A escola é um espaço formal e tem a intencionalidade de desenvolver nas pessoas competências e habilidades. Diante disso, é importante a promoção de um clima de trabalho positivo, onde as pessoas sejam reconhecidas numa ambiência que favoreça a execução de um bom trabalho, e que seus colaboradores tenham o sentimento de unidade e pertencimento.

E como melhorar o clima escolar na minha escola? Na verdade cada escola tem a sua identidade, nenhuma escola é igual a outra, mas é na convivência que passamos a conhecer o perfil coletivo e vamos construindo algumas ações que favorecem o aprendizado e o bem-estar da comunidade escolar.

## CLIMA ESCOLAR DIÁLOGOS E POSSIBILIDADES



Ações bem sucedidas são, na maioria das vezes, frutos de um clima escolar saudável, transparente e respeitoso. E para isso explicamos abaixo os diálogos e possibilidades contidos no diagrama acima.

- Dar transparência às metas e aos resultados, pactuando com docentes e divulgando-os para toda comunidade.
- Planejar intervenções pedagógicas junto aos docentes. Quando construímos juntos, as pessoas têm o sentimento de pertencimento.
- Incorporar em todas as práticas valores e atitudes éticas, assim todos serão respeitados nas suas diferenças e opiniões.
- Promover ações de formação em serviço, elas são importantes para o crescimento pessoal e profissional.

Outras práticas que parecem óbvias, mas que, às vezes, caem no esquecimento são a comemoração dos aniversariantes do mês, a promoção de ações com profissionais como terapeutas, *coaching*, psicólogos para realização de palestras e vivências com professores e profissionais da escola. Essas ações promovem reflexão, como também melhoram a interação entre as pessoas.

O projeto Cuidar faz bem é um exemplo de projeto voltado para a promoção do clima escolar. Durante a pandemia da covid-19, em 2020, ele foi desenvolvido na Escola José da Matta e Silva, em Sobral - Ceará, com o objetivo de cuidar dos profissionais da escola, a fim de promover atividades de promoção da saúde mental e bem-estar da comunidade. Além de trabalhar na prevenção de doenças como ansiedade, depressão, síndrome do pânico, entre outras, o projeto também trabalhava no fortalecimento dos relacionamentos, pois, naquele momento, as pessoas se encontravam em isolamento social.

## Referências

CUNHA, M. B.; Costa, M. O clima escolar de escolas de alto e baixo prestígio. **Reunião da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em Educação**, 32, 2009, p.1-15.

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

## Unidade 4 – Observação pedagógica como estratégia



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de entender o papel da observação pedagógica como estratégia para qualificar o trabalho do professor.

#### 4.1 Aperfeiçoando o trabalho docente

Aqui vamos compreender o papel do coordenador pedagógico e do propósito da observação pedagógica e suas implicações para a qualificação da prática educativa.

É na escola onde vários profissionais interagem com propósito e responsabilidades definidas em prol da aprendizagem dos alunos, o coordenador pedagógico faz parte da gestão escolar e tem diversas atribuições, entre elas destacamos algumas imprescindíveis para uma atuação formadora. Sim, o coordenador pedagógico é o professor experiente que forma seus professores, que lidera uma equipe que precisa pensar, planejar, observar, dar feedback, acompanhar as turmas e os alunos individualmente. Dentre essas atribuições que os coordenadores pedagógicos executam, focaremos na observação pedagógica.

Segundo Madalena Freire,

A observação é a ferramenta básica nesse aprendizado da construção do olhar sensível e pensante. Olhar que envolve ATENÇÃO e PRESENÇA. Atenção que segundo “Simone Weil” é a mais alta forma de generosidade. Atenção que envolve sintonia consigo mesmo, com o grupo. A concentração do olhar inclui escuta de silêncios e ruídos na comunicação.

Nesse sentido, a observação rompe com aquele modelo autoritário, em que o coordenador pedagógico realizava uma inspeção, era um tipo de vigilante ao trabalho do professor, que na verdade, nada acrescentava ao fazer pedagógico, atrapalhava a aula, além de causar mal-estar na sala de aula e na escola. Concordamos com Madelena Freire (1996), quando afirma que:

Observar não é invadir o espaço do outro, sem pauta, sem planejamento, sem devolução e muito menos sem encontro marcado... Observar uma situação pedagógica não é vigiá-

la mas sim, fazer vigília por ela, isto é, estar e permanecer acordado por ela, na cumplicidade da construção do projeto, na cumplicidade pedagógica.

Assim sendo, a observação deve ter uma intencionalidade, um planejamento, deve partir de uma evidência, seja detectada no acompanhamento das atividades desenvolvidas em sala de aula, seja na relação interpessoal entre professor e alunos, seja na didática do professor, seja no conteúdo desenvolvido em outros.

Ao promover a observação, o coordenador pedagógico anota suas percepções, confronta com as evidências e planeja seu *feedback* com o professor. O foco a ser observado nas aulas também deverá ser de conhecimento do titular da sala, tais como: elaborar uma agenda diária; apresentar a pauta para os alunos; dar aos alunos oportunidade de interação; garantir que todos os alunos estejam em atividade; manter a ordem e a disciplina; organizar a classe (espaço físico). Com relação à preparação da aula, pode-se observar se o professor dispõe ali de todo seu material. De acordo com Lück:

(...), para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009, p. 100).

A observação de aulas permite ao coordenador pedagógico conhecer de que maneira as aulas estão sendo executadas, se o professor aplica a metodologia e as estratégias planejadas, se o conteúdo está de acordo com o currículo, se as interações na sala de aula favorecem a aprendizagem, se os alunos com dificuldades estão sendo cuidado pelo professor e outras questões que envolvem aprendizagem.

Existem situações de observação e *feedback* com carácter informal (resultantes de visitas de curta duração e sem aviso prévio às aulas dos professores ou de conversas diárias estabelecidas entre esses e o mentor ou supervisor) e com carácter formal (orientadas por determinadas regras, negociadas entre o mentor ou supervisor e os professores, relativamente à frequência, calendarização, duração, focagem, aos participantes e às formas de concretização).



Figura 10 - A importância da observação no aprimoramento das aulas

Fonte: [Freepik](#)

Em resumo, a observação tem múltiplas funcionalidades e ocorre em diversas situações, por exemplo, para apresentar uma competência, compartilhar um sucesso, diagnosticar problemas, testar metodologias e estratégias, aprender, avaliar o desempenho, estabelecer metas, reforçar a confiança e apoiar os professores no fazer pedagógico, entre outros.

Segundo Reis (2011), há dois tipos de observações: a formal e a informal, vejamos o que ele aborda em cada uma delas:

### 1. Observação informal

Na observação informal, o coordenador pedagógico entra na sala de aula, para focar em algum aspecto específico, como: interação com os alunos, metodologias de ensino, frequência escolar, gestão do tempo, gestão de sala, gestão de trabalho em equipe, e não deve demorar mais que vinte minutos. Essas ações são seguidas por uma breve reunião de discussão sobre os aspectos observados. Nelas, geralmente se projetam futuras observações, principalmente quando é detectado algum problema. A observação informal tem o objetivo de:

- a) Motivar os professores, valorizando os seus sucessos.
- b) Monitorizar as práticas de ensino.
- c) Proporcionar apoio, no caso de ser necessário.

### 2. Observação formal

Ainda de acordo com Reis (2011), ao contrário das observações informais de aulas, as observações formais incluem uma reunião de preparação e planejamento da observação. Geralmente, a observação formal de aulas é fortemente influenciada

pelo modelo de supervisão clínica e envolve a repetição cíclica de uma sequência de fases: uma sessão pré-observação para conhecimento dos objetivos e das estratégias de ensino, aprendizagem e avaliação previstas para a aula e para negociação dos focos específicos e procedimentos da observação.

#### Algumas orientações para a observação de aulas:

- **Não discriminar os professores:** a observação deve ser realizada em todas as turmas, não somente nas salas de professores iniciantes.
- **Observar frequentemente:** observação informal de aulas requer consistência e frequência para que tenha resultados positivos no desenvolvimento individual e organizacional.
- **Focar a observação:** mesmo sendo uma observação informal, é importante definir um foco, para que tenha informações relevantes.
- **Tranquilizar o ambiente:** para não causar tensão nas crianças e professores, é necessário transmitir uma linguagem corporal de leveza, passando a ideia de estar gostando do que estar observando.
- **Valorizar os sucessos:** os elogios e comentários positivos fortalecem um canal de abertura, além de provocar sentimentos de realização profissional e autoconfiança.
- **Fornecer feedback:** o feedback não pode demorar, deve ser dado entre um a dois dias após a observação, é algo que precisa ser planejado. O coordenador precisa elaborar perguntas que façam sentido para o professor refletir sobre os pontos de melhoria e, ao mesmo tempo, fazer comentários para fortalecer os pontos assertivos.

As observações formais e informais, na sala de aula, devem ser planejadas, agendadas com o professor, com data, horário e escolha do foco da observação, devem ser centradas em evidências colhidas na caminhada pedagógica ou em outros momentos. Embora a visão se acostume, é necessário ter um olhar científico e diferenciado no espaço da sala de aula. Após a observação, é necessário estudar e planejar para fornecer o *feedback* ao professor, pois se trata de um olhar que busca qualificar e não fazer julgamento.

## 4.2 Como observar em sala de aula



VÍDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=LOTCKyALS7I>

## Referências

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

REIS, P. **Observação de Aulas e Avaliação do Desempenho Docente**. Ministério da Educação – Conselho Científico para a Avaliação de Professores Avenida 5 de Outubro, 107, Lisboa, 2011.

Relatos baseados na Experiência profissional da conteudista, que atuou como Professora e Coordenadora Pedagógica da Rede Municipal de Sobral - Ceará. Fotos das atividades pedagógicas da Escola José da Matta e Silva, anos 2019 a 2021.

## Unidade 5 – O papel dos gestores escolares na prática pedagógica



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de entender o papel da observação pedagógica como estratégia para qualificar o trabalho do professor.

#### 5.1 Estratégias para o planejamento da observação pedagógica

A partir de agora falaremos sobre o papel dos gestores escolares na prática pedagógica e a importância da observação como meio de aperfeiçoar o trabalho do professor.

A observação de aulas é um processo colaborativo entre coordenador pedagógico, diretor escolar e professor. É um dos meios de garantir a qualidade da aula. Para tanto, é necessário planejar antes, durante e depois da observação, visando garantir benefícios mútuos.

Antes de ir a campo para observar, é necessário pensar, preparar-se, planejar cuidadosamente e adotar critérios que se alinhem com a necessidade formativa do professor e com os objetivos da escola. O diretor escolar por sua vez, deve apresentar os objetivos, aspectos e dimensões das visitas aos professores, para que eles entendam a importância da observação e não interpretem as visitas como invasivas ou ações fiscalizadoras e autoritárias.

#### E como fazer as visitas em sala de aula?

É recomendável que o visitante (coordenador e/ou diretor) entre e saia sutilmente da sala de aula sem interromper as aulas. Cada visita deve ter a duração de sete a dez minutos, durante os quais os observadores podem observar (com foco predefinido), como as seguintes questões:

Quais são as tarefas que os alunos estão realizando e qual a sua relevância para o foco em análise?

Que tipos de interação estão sendo estabelecidos e qual a sua importância para o foco em análise?

De que forma o comportamento do professor afeta o aspecto em análise?

As evidências recolhidas deverão ser objetivas e específicas, direcionadas ao foco escolhido. Pois, se você for observar todos os aspectos da aula, poderá perder o foco e deixar de qualificar a prática pedagógica evidenciada anteriormente.

#### Como o professor deve proceder durante a observação?

- Apresente o visitante aos alunos.
- Explique o objetivo da presença do observador na sala de aula.
- Imediatamente após o final da aula, faça reflexões sobre a prática letiva daquele dia e anote para posterior discussão com seu coordenador.

#### Quais as atribuições do coordenador durante a observação?



## 5.2 Elaboração de feedback

Você sabe o que é feedback?

A palavra feedback vem do inglês e representa a junção de feed (alimentar) e back (de volta), ou seja, dar resposta a uma atitude ou comportamento, realimentar.

Segundo Egan (2002) e Kurtoglu-Hooton (2004) (apud REIS, 2011), o feedback pode ser de dois tipos: confirmativo ou corretivo. No feedback confirmativo, o coordenador informa ao professor que sua prática está seguindo um percurso assertivo e adequado aos objetivos da escola e é eficaz para o ensino. Enquanto o feedback corretivo comunica que as práticas do professor não produzem os resultados esperados pela escola e não está ajudando os alunos a superarem as dificuldades.

A prática do feedback realizada de forma assertiva, funciona como mola propulsora no crescimento profissional, tendo em vista que aponta áreas de melhoria. Por outro lado, é um mecanismo que também qualifica e refina a prática e o olhar do coordenador pedagógico e/ou diretor, uma vez que ele poderá também receber o feedback do professor, pois se trata de um processo maduro e recíproco em que todos saem ganhando.

É necessário cautela e coerência na realização do feedback corretivo, pois ele tanto pode ser classificado como construtivo e destrutivo, ou seja, a forma como a mensagem é transmitida pode desencadear reações tensas ou bloqueios nos professores. Sendo o feedback destrutivo, focado apenas nos pontos negativos, pode ser entendido como um ataque pessoal. De todo modo, o feedback construtivo é mais produtivo, sendo mais descritivo do que avaliativo e centrando-se nos comportamentos que o professor precisa mudar.

Você sabe quais são as características do feedback construtivo?

- É específico (centrado em aspectos/dimensões concretos) e não geral.
- Descreve o comportamento observado e não faz o juízo de valor do observador.
- Objetiva apoiar o professor na análise tanto dos aspectos positivos como dos aspectos negativos da sua prática.
- Foca em comportamentos que o profissional possui; potencial de crescimento.
- Não é aconselhamento, mas sim uma partilha de informações.
- Desenvolve a autoavaliação e autodescoberta.
- Estimula a autoavaliação e a autodescoberta.
- Não é imposto como obrigatório, mas sim solicitado.

Segundo Zepeda (2009), o feedback eficaz é:

- Frequente.
- Oportuno (disponibilizado pouco tempo após a observação da aula).
- Específico (baseado em dados e relacionado com acontecimentos específicos observados na sala de aula).
- Contextualizado (tendo em conta variáveis de contexto como as características dos alunos, o nível de experiência do professor e o foco da observação).

Exemplos de perguntas estimuladoras de feedback construtivo:

<ul style="list-style-type: none"><li>- “Qual o seu grau de satisfação com a aula? Porquê?”</li><li>- “Quais os aspectos da aula com que está satisfeito?”</li><li>- “Esta aula pode ser considerada uma aula típica?”</li></ul>	Com essas questões pretende-se encorajar o professor a refletir sobre a sua prática letiva.
--	---

- “Que partes da aula gostaria de utilizar novamente no futuro?”	Essa pergunta permite que o professor identifique e converse sobre os aspectos da aula que considera bem sucedidos.
- “O que gostaria de melhorar/modificar na próxima vez que ministrar esta aula?”	Essa pergunta permite que o professor converse sobre os aspectos da aula que considera não terem corrido bem. Permite, ainda, que apresente sugestões para a melhoria da sua prática.
- “Até que ponto os alunos atingiram os objetivos propostos para esta aula?”	Essa pergunta encoraja o professor a refletir sobre o desempenho dos alunos e a adequação das atividades realizadas aos objetivos propostos. Permite, também, que reflita sobre a exequibilidade dos objetivos definidos e a adequação da sua atuação na concretização destes objetivos.
- “A aula decorreu conforme o plano estabelecido?”	Essa questão estimula a discussão sobre a realização do planejamento e a flexibilidade do professor em adaptar-se a evoluções inesperadas da aula, resultantes de reações ou necessidades dos alunos.

Quadro 1 - Perguntas estimuladoras de feedback construtivo

Fonte: adaptado de Watson-Davies (2009 apud REIS, 2011)

## Referências

FREIRE, M. Educando o olhar da observação. Observação, registro e reflexão. Instrumentos Metodológicos. I. 2a ED. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1996.

REIS, P. **Observação de Aulas e Avaliação do Desempenho Docente**. Ministério da Educação – Conselho Científico para a Avaliação de Professores Avenida 5 de Outubro, 107, Lisboa, 2011.

# 3 Captação de evidências para estudo e intervenções pedagógicas

## Unidade 1 – Caminhada Pedagógica



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de entender o processo da caminhada pedagógica.

### 1.1 O que é e como acontece?

A partir de agora, falaremos sobre a caminhada pedagógica: o que é, como ela acontece na prática e qual o seu objetivo.

#### Você sabe o que é caminhada pedagógica?

A caminhada pedagógica é uma forma de observação que objetiva oferecer um panorama geral do cotidiano escolar, ela faz parte da rotina diária dos gestores escolares e é uma ação que ajuda na leitura do contexto.

Ao circular pela escola, os gestores escolares criam o hábito de cumprimentar todos os funcionários, entrar em todas as salas de aula, banheiros, espaços externos e infraestrutura geral, além de interagir com professores e alunos e ter a oportunidade de observar brevemente a aula e aproximar-se do que está acontecendo.

A caminhada pedagógica não é qualquer caminhada, é um passo estratégico para domínio de tudo o que acontece na escola. Ela deve ser intencional e ter um mínimo de planejamento. O gestor deve estar com olhos bem atentos e caderno de anotações em mãos, porém não é recomendável realizar anotações na sala de aula, visto que a visita tem uma curta duração e não é interessante criar um clima de fiscalização.

O olhar do gestor deve ser um olhar investigativo, como se estivesse observando pela primeira vez, ele precisa colocar as “lentes” dos pais e dos visitantes da escola. A caminhada em dupla, coordenador e diretor, compondo dois olhares a um mesmo contexto, dá um enriquecimento à proposta, pois a visão de um complementa a percepção do outro. Uma caminhada conjunta pela escola é eficaz quando os gestores definem um propósito transparente para ambos. Esse processo dá aos gestores um olhar mais ampliado sobre as rotinas de sua escola.

E, como toda observação realizada, a caminhada pedagógica também requer a realização do feedback, principalmente, no caso de realizar a caminhada em dupla, este feedback permitirá que o diretor perceba o campo de visão do coordenador, além de juntos refletirem sobre as intervenções que necessitam ser realizadas para melhorar o ambiente escolar. Como também na realização da caminhada sozinho, o diretor escolar ou coordenador pedagógico poderá realizar suas reflexões e fazer seus apontamentos de evidências para tomada de decisões.

### **E qual o objetivo da caminhada pedagógica?**

O objetivo da caminhada pedagógica é aproximar os gestores do que está acontecendo na sala de aula e na escola como todo. Ajuda todo o núcleo gestor a compreender e perceber os pontos positivos e os desafios que precisam ser superados. Ela é uma ferramenta que aponta para o ponto de partida, oferece importantes pistas para aprofundar outras questões, além de levantar evidências para uma observação formal.

Caminhar pela escola poderia ser caminhar por caminhar, mas não é, caminhar pedagogicamente é uma estratégia de encontrar evidências que possibilitem ou impeçam os alunos de aprenderem, porém é necessário interpretar os contextos e treinar o olhar. Quando se encontra uma prática que faz os alunos aprenderem, ela poderá ser replicada por outros professores e quando se detecta práticas pouco eficazes ou algo que seja empecilho para aprendizagem, é necessário aprofundamento, estudo, feedback e mudança de prática.



Figura 11 - Captação de evidências

Fonte: [Freepik](#)

Para isso precisamos saber aonde queremos chegar e todos nós sabemos que queremos chegar ao sucesso e aprendizagem dos nossos alunos. Captar evidências exige do observador um olhar em busca de estranhamentos, às vezes, depois de muito tempo de trabalho no mesmo ambiente, com os mesmos professores e colaboradores, a visão do gestor fica cansada e muitas coisas passam despercebidas do “radar” dele, por isso é preciso fazer esta caminhada pedagógica com um propósito investigativo, por vezes, buscando falhas, outras, descobrindo inspirações. O gestor poderá observar, na sala de aula, a organização das mesas e cadeira, a gestão de sala de aula do professor, a ambientação da sala de aula, se ela favorece ou não a aprendizagem, entre outros aspectos.

O processo de acompanhamento inicia na caminhada pedagógica e é por meio desse acompanhamento que os coordenadores pedagógicos e diretores obtêm as primeiras evidências importantes a respeito do perfil do professor, da maneira peculiar que os professores ministram suas aulas, das necessidades específicas de cada aluno, de negligência familiar da criança, das dificuldades de aprendizagem, dos interesses e talentos dos alunos, das melhores metodologias de ensino, da infrequência e de tantas outras que vamos descobrindo no decorrer do processo.



Figura 12 - O processo do acompanhamento pedagógico

Fonte: Elaborado pela autora

No diagrama acima, você pode perceber como acontece na prática o processo de observação e trabalho do núcleo gestor em busca da aprendizagem dos alunos. A caminhada pedagógica é o ponto de partida para obtenção de evidências, em seguida, é preciso planejar uma observação formal ou informal para confirmar as evidências, e nessa estratégia é necessário ter um olhar diferenciado na sala de aula. Para fornecer um feedback construtivo, pautado no aspecto formativo do professor, é preciso planejamento, reflexão e estudo, porque além de discutir sobre as evidências coletadas, o coordenador precisa orientar os docentes de forma construtiva, incentivando-os a superar os desafios e limitações.

Para tanto, é imprescindível a realização do planejamento, do estudo e da mudança de prática, tudo isso irá viabilizar oportunidades e estratégias pedagógicas para que os alunos com dificuldades avancem na aprendizagem, porém, todas as ações pedagógicas que acontecem na escola são impulsionadas por metas estabelecidas para todos: diretores, coordenadores e professores, para o aprimoramento da prática pedagógica e em consequência disso, o grande objetivo da escola é cumprido: a aprendizagem dos alunos.



VÍDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=sxP6DXdqDzo>

## Referências

ITAÚ SOCIAL. Guia de Tutoria Pedagógica. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan.2022.

## Unidade 2 – Observando a infraestrutura da escola



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de analisar a infraestrutura física e como ela se relaciona com o uso dos diferentes espaços e rotinas da escola.

### 2.1 Como é a infraestrutura Como ela poderia melhorar e se relacionar com o uso de diferentes espaços e rotinas?

Agora focaremos nos estudos sobre a importância da infraestrutura da escola e como esses espaços impactam na aprendizagem dos alunos.

Por que a infraestrutura da escola é importante para aprendizagem?

Ora, a qualidade da educação também depende dos espaços que a escola oferece aos seus alunos, das condições de trabalho dos professores, dos espaços de desenvolvimento pessoal e profissional. O cuidado pela escola reflete diretamente no zelo que você tem pelos profissionais que trabalham e pelos alunos que estudam. Afinal, de que infraestrutura estamos falando? De todo tipo: do quantitativo de alunos por turma, pois isso tem influência na qualidade da aula e possibilita ao professor fazer atendimentos individualizados, quando a turma não é tão numerosa; dos professores com formação superior; da melhoria das dependências da escola, da existência de auditório e bibliotecas e outros fatores positivos que podem ser adquiridos por meio de recursos financeiros.

E o que faz parte da dimensão administrativa da escola que está a serviço da dimensão pedagógica? Vamos identificar?



São partes integrantes da escola e fazem parte da dimensão administrativa que favorecem positivamente ou negativamente, dependendo da administração e principalmente das prioridades e decisões políticas em todos os entes federados: município, estado e união, para área educacional. Segundo Lück, as dimensões administrativas:

Objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira.

Portanto, estudar e ensinar numa escola que oferece biblioteca, laboratório de informática, quadra de esporte, refeitório, climatização de salas de aula, banheiro em perfeito estado e limpo, sala de multimídia, entre outros, tem o potencial de ser bem mais interessante e ter um aproveitamento satisfatório, que numa escola que oferece apenas salas de aula e, muitas vezes, deixa a desejar nas questões de funcionalidades. O exemplo disso é a precariedade de alguns espaços, a exemplo dos banheiros de algumas escolas, que não funcionam.

A escola deve ser um lugar onde todos querem ir, precisa ser bonita e prazerosa, não que tenha que ter todos os espaços acima mencionados, mas precisa oferecer um ambiente acolhedor, funcional e limpo. Os equipamentos tecnológicos facilitam e promovem precioso tempo na aula, então é importante a aquisição de notebook, datashow para escola.

Observar a escola é uma forma estratégica do gestor vê-la com outras lentes, é olhar e pensar: o que posso fazer para mobilizar uma ação de intervenção na escola? Como posso promover uma mudança para impactar no clima escolar e na aprendizagem dos alunos?

Para observar, você precisa fazer algumas indagações

- As salas são adequadas, oferecem cadeiras confortáveis, iluminação adequada, ventilação e livros para livre acesso?
- São oferecidas aos alunos atividades complementares?
- A escola oferece acessibilidade aos alunos com deficiência?
- Na escola tem educadores para atender crianças com necessidades educacionais especializadas?



Figura 13 - Importância das condições de trabalho e infraestrutura na escola  
Fonte: [Freepik](#)

A infraestrutura adequada de uma escola não é garantia de aprendizagem, mas sabemos que a educação não se faz sem investimentos e a qualidade depende de investimentos e melhorias, em vários aspectos: na formação em serviço de professores - os professores precisam estar capacitados a ensinar com excelência e amor; na carga horária compatível com as turmas e professores substitutos para revezar com os titulares nos dias de formação; na melhoria dos prédios escolares e na aquisição de equipamentos necessários ao trabalho docente.

Além disso, uma escola adequada oferece acessibilidade às crianças com deficiência, os alunos possuem a possibilidade de estudar de maneira atrativa e, conseqüentemente, com um maior grau de interesse. Por isso, a infraestrutura adequada nas escolas melhora a aprendizagem dos alunos, como também a motivação dos professores.

Quando a escola se preocupa em oferecer espaços de socialização, lazer e formação cultural, as crianças interagem melhor, contam com um clima saudável, podem desenvolver suas competências cognitivas e socioemocionais de forma saudável e, ainda, fortalecer as relações interpessoais.

## Referências

INEP. Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais: A Experiência de Sobral/CE. Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/vencendo-desafio-aprendizagem-%20series-iniciais-experiencia.pdf>. Acesso em 21 jan. 2022.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. He Curitiba: Editora Positivo, 2009.

# 4 Tipos de estratégias de acompanhamento profissional

## Unidade 1 – Fundamentos para a formação de profissionais da educação



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de conhecer os fundamentos para a formação de profissionais da educação.

### 1.1 Conhecendo os marcos legais

Aqui discutiremos sobre os fundamentos para a formação de professores e profissionais da educação, levando em consideração que a capacitação desses profissionais é fundamental para o avanço na aprendizagem dos alunos.

É indiscutível que o professor seja um dos maiores protagonistas para o sucesso formativo do educando, pois existem muitas evidências que apontam que o principal fator que determina o desempenho dos alunos, é sem dúvida, o professor.

É na sala de aula que profissionais são formados: o enfermeiro, o professor, o arquiteto, o advogado, o cientista e todas as demais categorias profissionais que a sociedade necessita para evoluir. O professor é responsável por abrir as portas do conhecimento e ajudar os alunos progressivamente, passo a passo, desde o princípio da vida escolar: da educação infantil ao ensino superior.

#### Como o Brasil começou a pensar na formação de professores?

Vamos fazer um breve passeio histórico sobre a formação de professores no Brasil, acompanhe:

No final do século XIX a formação docente acontecia através de cursos específicos chamados “primeiras letras” com a criação das Escolas Normais.

No final do século XIX a formação docente acontecia através de cursos específicos chamados “primeiras letras” com a criação das Escolas Normais.

Os professores com o segundo grau, promoviam ensino para os primeiros anos do ensino fundamental e a educação infantil.

Somente a partir da Lei n. 9.394 de 1996, (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), foi exigido a formação desses docentes em nível superior, porém, a lei deu um prazo de dez anos para que os professores que estivessem nesta situação, se formassem em nível superior.

O que aconteceu após a publicação da Lei de Diretrizes e Bases?

Nos anos seguintes, as Diretrizes Curriculares para cada curso de licenciatura passam a ser aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação.

Mesmo com as novas diretrizes, as licenciaturas dos professores oferecem um maior foco numa área específica e pequeno espaço para formação pedagógica.

Somente em 2006, após muitos debates, o Conselho Nacional de Educação aprovou as Diretrizes Nacionais para os cursos de licenciaturas, atribuindo a estes a formação de professores para a educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, bem como para o ensino médio.

A elaboração de um Plano Nacional de Educação, foi outro marco importante, que projeta metas a curto, médio e longo prazo com objetivo de melhorar a educação como todo, nele também é previsto avanços na área de formação de professores.

### **O que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação sobre a formação de professores?**

*Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal.*

*§ 1o A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério.*

*§ 2o A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância.*

*§ 3o A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância.*

*§ 4o A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios adotarão mecanismos facilitadores de acesso e permanência em cursos de formação de docentes em nível*

*superior para atuar na educação básica pública.*

*§ 5o A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios incentivarão a formação de profissionais do magistério para atuar na educação básica pública mediante programa institucional de bolsa de iniciação à docência a estudantes matriculados em cursos de licenciatura, de graduação plena, nas instituições de educação superior.*

*§ 6o O Ministério da Educação poderá estabelecer nota mínima em exame nacional aplicado aos concluintes do ensino médio como pré-requisito para o ingresso em cursos de graduação para formação de docentes, ouvido o Conselho Nacional de Educação – CNE.*

*§ 7o (Vetado)*

*§ 8o Os currículos dos cursos de formação de docentes terão por referência a Base Nacional Comum Curricular.*

Como vimos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apresenta em seu Art. 61º dois fundamentos para a formação de profissionais da educação, são eles: “I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço; II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades”.

Apesar das leis serem claras e específicas em relação à formação de professores, faz-se necessário que cada rede educacional faça a sua parte, promovendo ações formativas em serviço de qualidade para seus professores e profissionais da educação. Daí, podemos sugerir, à luz da política municipal de Sobral no Ceará, algumas estratégias formativas, a saber:

- Encontros mensais de formação de professores para todas as séries.
- Encontros mensais formativos para coordenadores pedagógicos.
- Contratação de professores substitutos.
- Formação de diretores escolares.
- Suporte operacional através da superintendência escolar da Secretaria de Educação.
- Implantação da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional.
- Vivência das atividades propostas para a rotina da sala de aula.
- Experimentação dos materiais didáticos a serem usados nas aulas (especialmente as matrizes pedagógicas).
- Produção de instrumentos de avaliação e de monitoramento dos resultados de aprendizagem dos alunos.
- Desenvolvimento da capacidade de elaboração de planos de aula.
- Visitas às escolas para observação da prática pedagógica.
- Atividades culturais.

Consideramos as ações acima mencionadas de fundamental importância para o processo formativo dos professores, pois são práticas já testadas e aprovadas, com reconhecimento no âmbito nacional e internacional.

## Referências

GATTI, B. A. Formação de professores no Brasil: características e problemas. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/R5VNX8SpKjNmKPxxp4QMt9M/> Acesso em: 14 ago.2022.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_2ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei_de_diretrizes_e_bases_2ed.pdf). Acesso em: 16 ago. 2022.

INEP. Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais: A Experiência de Sobral/CE. Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/vencendo-desafio-aprendizagem-%20series-iniciais-experiencia.pdf>. Acesso em: 21 jan.2022.

## Unidade 2 – Professores em estágio probatório



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de identificar as principais lacunas da formação de professores em estágio probatório.

### 2.1 Discutindo sobre as necessidades formativas dos professores iniciantes

Agora vamos falar sobre as necessidades formativas dos professores em estágio probatório.

Você sabe o que é estágio probatório?

Estágio probatório é um período de adaptação em que é verificado o desempenho do servidor recém-admitido através de concurso na instituição, ele serve para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado, o estágio tem a duração de 3 (três) anos, contando da data do seu ingresso em exercício.

Então, o estágio probatório reprova? Sim, é possível reprovar no estágio probatório ao final do período. Os casos de maior reprovação, no estágio probatório, consistem no fato de o professor, que é também um servidor público, não conseguir desenvolver suas funções com qualidade. Além disso, existem outros fatores que levam a reprovação. Dentre eles, estão a ausência de:

**Assiduidade**

**Disciplina**

**Capacidade de iniciativa**

**Produtividade**

**Responsabilidade**

E o que a rede educacional pode fazer para ajudar os professores recém-chegados à sala de aula? É importante salientar que o estágio probatório é um momento de ambientação e aquisição de novas competências e habilidades e, ao avaliar o(a) novo(a) servidor(a), o gestor deve levar em consideração o tempo para o desenvolvimento dos novos conhecimentos e o processo de adaptação. Assim sendo, é importante recorrer a boas práticas de avaliação, visando contribuir para acelerar e consolidar a aprendizagem.

Trazendo como exemplo, o município de Sobral, Ceará, primeiro, o professor iniciante deverá participar de um curso de formação para professores em estágio probatório, abordando as seguintes temáticas:

- A trajetória da política educacional do município em que está inserido.
- Conhecer o currículo municipal, se tiver.
- Base Nacional Comum Curricular.
- Planejamento pedagógico.
- Avaliação formativa na educação básica.
- Didática.
- Estratégias de ensino.
- Conteúdos e vivências sobre ética e liderança.
- Relações interpessoais na escola.
- Tecnologias digitais e ensino híbrido.

Além de compreender sobre processos de gestão, o professor iniciante também precisa entender sobre os processos que acontecem na escola, como: alimentação escolar, rotinas pedagógicas, realidade sociocultural e familiar dos estudantes da rede, entre outros.

Todos esses conteúdos acima mencionados são de fundamental importância para professores iniciantes, pois objetivam fortalecer as práticas educativas, apoiados nas ações de integração desses professores/as e na possibilidade de repensar e potencializar as práticas pedagógicas em prol da aprendizagem dos educandos. Porém, sabemos que, mesmo diante de uma robusta ação formativa, os professores ainda têm grandes desafios “[...] dominar as práticas do trabalho docente e do trabalho coletivo com seus pares, compreender as relações institucionais das escolas em que trabalham e das redes a que pertencem e nelas se inserir” (BRASIL, 2002, p. 142). Para Romanowski:

a formação assume maior relevância para os professores principiantes, pois é neste período que ocorre uma intensificação do aprendizado profissional e pessoal, a transição de estudante para professor, a condição de trabalho leigo para profissional, de inexperiente para expert, de identificação, socialização e aculturação profissional. (ROMANOWSKI, 2012, p. 1).

Ao adentrar na escola, os professores iniciantes apresentam algumas preocupações, dentre elas, o nível de escolarização dos alunos e a própria aprendizagem da docência. Alguns professores precisam aprender rapidamente como elaborar um plano de aula, selecionar metodologias e recursos que tenham impacto na aprendizagem dos alunos, como fazer uma boa gestão de tempo e de sala de aula. Preocupações que com pouco tempo se desfazem e vão dando lugar a outras, dependendo das circunstâncias e da condução do núcleo gestor. Por isso, além da formação oferecida pelo sistema educacional, é importante o apoio e acompanhamento do diretor e coordenadores pedagógicos.



Figura 14 - A importância da continuidade do processo formativo dos professores  
Fonte: [Freepik](#)

Nesse sentido, a formação em serviço deve ser planejada especificamente para professores iniciantes, objetivando contribuir para o desenvolvimento profissional e colaborativo desses profissionais. Os referenciais para formação de professores elaborados pelo Ministério da Educação (MEC) reconhecem a importância da continuidade do processo formativo dos docentes, ao indicar que:

esse processo, ainda que contínuo, é marcado por momentos significativos que poderão ser potencializados e sinalizar tanto para os professores quanto para a sociedade o aperfeiçoamento e os ganhos em competência que os professores vão tendo ao longo de sua vivência profissional. Há marcadamente um período em que atuam como professores iniciantes e outro como professores experientes (BRASIL, 2002, p. 142).

Porém, para planejar uma formação específica para professores, é preciso ouvir os professores iniciantes, dialogar com eles, com a finalidade de saber das suas necessidades, das suas dúvidas e das lacunas existentes no processo de formação. É preciso elaborar algo que promova aprendizagens e contribua para seu desenvolvimento profissional, ou seja, é preciso fazer um diagnóstico das necessidades formativas dos professores.

## Referências

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Referenciais para a formação de professores**. Brasília, DF: MEC, 2002.

ROMANOWSKI, J. P.; MARTINS, P. L. O. **Desafios da formação de professores iniciantes**. Páginas de Educación, v. 6, p. 75-88, 2013.

INEP. **Vencendo o Desafio da Aprendizagem nas Séries Iniciais: A Experiência de Sobral/CE**. Disponível em: <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/vencendo-desafio-aprendizagem-%20series-iniciais-experiencia.pdf>. Acesso em: 21 jan.2022.

## Unidade 3 – Estratégias de acompanhamento profissional



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de conhecer os tipos de estratégias de acompanhamento profissional.

#### 3.1 - Como acompanhar profissionais iniciantes

Conheceremos agora alguns tipos de estratégias de acompanhamento profissional docente.

O acompanhamento e apoio dos profissionais recém-concursados e inseridos no contexto escolar é uma das tarefas essenciais que influencia diretamente no sucesso profissional e conseqüentemente no sucesso da rede municipal. É uma ação que deve ser planejada pela Secretaria de Educação, com formação estruturada direcionada a esse público. Essa ação tem a finalidade de proporcionar o acompanhamento aos iniciantes na escola, capacitação específica para o exercício da atividade profissional, trabalho colaborativo com seus pares por meio da interação com os profissionais veteranos.

Caberá ao município ofertar um programa de capacitação para professores em estágio probatório, com a proposta de oferecer tutoria que garanta um desenvolvimento profissional pautado em competências, a partir de evidências coletadas nas observações da prática educativa. Todo acompanhamento precisa ter um plano de ação que inclua os processos, a saber:

- 1. Diagnóstico:** um passo inicial e fundamental no processo é a realização de um diagnóstico sobre o professor iniciante, que chamamos de “fotografia”, na qual tem o propósito de identificar tanto pontos fortes quanto as áreas de melhoria. Uma estratégia interessante é ouvir o professor, saber suas dúvidas e o que ele sente falta. É importante reconhecer que um diagnóstico nunca está totalmente completo, ele é inacabado, porque o professor é sujeito em construção.
- 2. Plano de formação:** o plano de formação precisa focar apenas em algumas áreas mais prioritárias do diagnóstico. Enquanto o diagnóstico olha todas as áreas possíveis, o plano de formação vai exigir escolhas, prazos e combinados entre o tutor e professor iniciante. Colocar o plano de formação em prática exige trabalho tanto da parte do tutor quanto do professor iniciante. E é um instrumento vivo, referência para se avaliar os avanços e os desafios do trabalho. Por exemplo, se depois de um mês um ponto identificado no plano de formação não conseguiu

nenhum avanço, é hora de parar, analisar os porquês e, se necessário, rever as estratégias. É importante salientar que as competências esperadas do professor estão concentradas nas áreas de: planejamento, gestão de sala de aula, práticas de ensino e avaliação.

É importante pensar que tipos de estratégias usar na mentoria: ações modelares, observações, sessões individuais, role plays, residência pedagógica, etc. Assim sendo, para se desenvolver uma determinada habilidade, é possível recorrer a diferentes estratégias: sessão individual para planejar juntos algo que o professor vai fazer, modelar para o mesmo alguma ação, observar sua prática e realizar feedback, fazer junto... Essas estratégias se complementam e, dependendo das dificuldades e potencialidades que o professor iniciante traz consigo, assim como seu estilo de aprendizagem, o mentor precisa propor diferentes combinações e intensidades, a saber:

- **Prazos:** quanto tempo e quantas sessões vou investir por estratégia? Em que momento preciso fazer um balanço com professor? De que tipo de evidências vou precisar para avaliar o andamento do plano?
- **Comunicar/compartilhar:** que preparo (como começar, como abordar) o tutor precisa fazer para ter uma conversa produtiva com o professor? E após a sessão – como foi discutir e ajustar o diagnóstico e o plano de formação? Quais aprendizados para o trabalho? É possível prever alguns dificultadores e facilitadores para a realização do plano de formação? Quais? Como planejo lidar com eles?

### 3. Estratégias de tutoria

- **Observação:** a observação da prática profissional fundamenta o processo de formação, e, nesse sentido, tem algumas características essenciais para que contribua de fato com o desenvolvimento do professor iniciante. É importante que o mentor garanta alguns passos antes, durante e depois da observação: (1) realizar pré-combinados com o sobre o que vai ser observado e por quê/para quê; (2) priorizar o foco da observação utilizando um roteiro semiestruturado; (3) planejar previamente para dar um feedback coerente, no máximo um ou dois dias depois da observação, primando por uma comunicação clara, direta da ação observada.
- **Feedback:** deve estar presente diariamente no trabalho de mentoria, trata-se de uma conversa pautada pela observação e coleta de evidências observadas por mentor que vai subsidiar um processo de reflexão e encaminhamentos para aprimoramento da prática. Feedback é uma via de mão dupla. Na relação de mentoria, o mentor também precisa solicitar feedback, que o ajuda a perceber o que naquele momento está funcionando ou não no trabalho com o professor.

- **Caminhadas pedagógicas:** essa técnica é um tipo de observação mais usada na prática de gestores pedagógicos, para se obter um panorama geral do cotidiano da escola – auxilia na leitura do contexto. Ao caminhar pela escola com o profissional iniciante, o mentor observa a capacidade do profissional de analisar dinâmicas de ensino e aprendizagem, mesmo se passarem rapidamente pelas salas de aula. O mentor fica atento também a como são as relações do professor com outros membros da equipe, alunos e pais; como ele vê a organização geral da escola, a infraestrutura física e como ela se relaciona com o uso dos diferentes espaços e rotinas; no que ele presta atenção, e o que é importante, mas passa despercebido por ele
- **Role play/dramatização:** a técnica de role play tem um objetivo claro; foca em um dilema central; é curto, a fim de permitir reflexão e tempo para ser refeito várias vezes, testando diferentes abordagens para a mesma situação ou simplesmente praticando por vezes seguidas uma mesma habilidade específica. Dependendo da situação, o mentor pode convidar o profissional iniciante a entrar num role play com ele, mentor, num papel que já é o seu na escola, ou no lugar de outra pessoa. Praticar uma situação no seu papel ajuda o professor a experimentar possíveis abordagens dentro dos limites de sua função atual. Entrar no papel do outro oferece uma oportunidade de ter mais empatia com o que mobiliza, motiva o outro – sempre com o propósito de refletir depois sobre como essa compreensão pode ajudá-lo a pensar nas estratégias que colocará em prática.
- **Ação modelar** - ao modelar uma prática específica, o tutor demonstra de forma explícita (e em alguns casos, implícita) comportamentos e estratégias que o professor não incorporou ainda em sua prática – e que, em muitos casos, ainda não consegue visualizar. Exemplos de prática modelar podem incluir: aulas ou atividades específicas dentro de uma aula, condução de parte de uma reunião coletiva e/ou individual para modelar determinada habilidade, como utilizar uma prática dialógica, fazer perguntas que estimulem a reflexão conjunta, demonstrar estratégias de comunicação – conversas e interações. Assim sendo, o principal propósito da ação modelar é acelerar o processo de aprendizagem do professor iniciante.

Conhecer e utilizar estratégias de ensino faz toda uma diferença no processo de ensino e aprendizagem, assim sendo, o professor aprende, transforma aulas, às vezes, meramente expositivas, em aulas produtivas, motivadoras e atrativas, que despertam a atenção dos alunos, visto que eles são inseridos muito cedo no mundo tecnológico e interativo.

## Referências

ITAÚ SOCIAL. Guia de Tutoria Pedagógica. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017\\_1510329060.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/46-guia-tutoria-area-09082017_1510329060.pdf) Acesso em: 19 jan. 2022.

# 5 Motivação e engajamento de profissionais da educação

## Unidade 1 - Bem-estar, motivação e engajamento de profissionais da educação



### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da unidade, o participante será capaz de reconhecer a relevância de promover a cultura do bem-estar, o estímulo à motivação e ao engajamento de profissionais da educação.

### 1.1 - A importância do clima escolar



#### VÍDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=JPIULGdMuEg>

### 1.2 Criação de estratégias motivacionais

Afinal, como podemos conceituar a palavra “motivação”?

É bem simples, a motivação pode ser definida como “a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica”. Contudo, sabemos que essa é apenas uma ideia inicial para que possamos compreender como se dá o processo motivacional.

Como motivar professores para a realização das suas funções com comprometimento, engajamento e sucesso na equipe? Compreender como se dá o processo motivacional é fundamental para alcançar os objetivos e as metas pretendidas. Precisamos considerar que todo ser humano tem suas necessidades e metas

peçoais e profissionais. Por isso, é preciso entender o que motiva e como motivar o professor.

Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow”, em formato de pirâmide, também é conhecida como Teoria das Necessidades Humanas e descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas subdividem-se em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de autorealização [sic]).



Figura 15: Pirâmide de Maslow  
Fonte: [Linkedin](#)

Como vimos na pirâmide de Maslow, as necessidades humanas ultrapassam as necessidades básicas que são imprescindíveis para sobreviver, o ser humano é movido por necessidade de segurança, saúde, família, estabilidade, relacionamentos, comunicação, interação social, reconhecimento profissional, status, autoestima, confiança, realizações pessoais e desenvolvimento profissional. E a motivação acontece como mola propulsora para alcançar essas necessidades. Maslow foi um grande pesquisador sobre a motivação humana e seu modelo sugere que as necessidades humanas vão subindo de nível de acordo com a satisfação do nível anterior. Esse nível de satisfação é individual e pode ser diferente para cada um. De acordo com Robbins :

À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade seja jamais satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. (ROBBINS, 2005, p.152).

Diante do exposto, fica claro a importância da criação de estratégias motivacionais para professores e a utilização de técnicas para motivar e provocar o engajamento dos professores na escola, pois, na prática, verificamos a otimização de resultados, o comprometimento, a satisfação do fazer diário e a energia positiva gerada. De acordo com Gil a motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas. (GIL, 2001, p.202).

Daí, considerarmos que um professor entusiasmado e motivado na sala de aula, será referência para seu aluno e o manterá engajado e motivado, assegurando assim, a qualidade de ensino. Com uma importância gigantesca, é essencial valorizar esse valioso profissional, mantendo-o constantemente estimulado em suas atividades, oferecendo a ele uma estrutura ideal, um bom plano pedagógico e de carreira, além de reconhecimento do seu importante papel e autonomia para que ele desenvolva suas funções como educador.

Como você notou, não existe segredo para motivar seus professores e colaboradores, contudo, é fundamental colocar em prática os seguintes aspectos:

1. Ser um bom líder.
2. Trabalhar em equipe.
3. Aprimorar os trabalhos.
4. Desenvolver as pessoas.
5. Remunerar os funcionários de forma adequada.
6. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A motivação dos professores tem influência direta na aprendizagem e nos excelentes resultados da escola. Por isso, é importante que a escola fomente ações constantes para motivar seus educadores. Trazemos aqui, algumas questões relevantes que podem promover o bem-estar, a motivação e o engajamento de professores e de gestores educacionais:

- A importância de cuidar da mente.
- Condições de trabalho: estrutura e espaços acolhedores e limpos.
- A importância da qualificação.
- A importância dos bons relacionamentos.
- Um bom plano de cargos e carreiras.
- Política de incentivos financeiros e premiações.

**Cuidar da mente** - um dos principais fatores para o exercer o papel de professor é a estabilidade emocional. Além da rotina cotidiana com os alunos, o professor precisa de equilíbrio para conviver com seus colegas de trabalho, com toda a comunidade escolar e sua família. Para preservar a saúde mental, gestores escolares devem investir em estratégias que estimulem os docentes a conhecer as emoções, bem como trabalhar o equilíbrio dos diversos sentimentos que permeiam a carreira de professor, entre eles a ansiedade, o estresse e a pressão. Uma estratégia interessante e menos formal de trabalhar o aspecto mental com os professores, é por meio de dinâmicas motivacionais.

**Condições de trabalho:** estrutura e espaços acolhedores e limpos - este quesito é mais importante do que pensamos, pois o ambiente fala por si só. Os espaços físicos limpos, alegres, acolhedores e bem organizados denunciam o zelo e a preocupação com o bem-estar dos professores. Ademais, não há quem se sinta confortável e consiga desempenhar um trabalho com eficiência, num ambiente bagunçado, escuro e desagradável. A tecnologia é uma realidade dentro do ambiente escolar e a utilização de aparelhos eletrônicos, como tablets, notebooks e celulares, só agregará conhecimento e favorecerá a atuação do professor. A existência de um bom refeitório, um pátio amplo, uma biblioteca, laboratórios e quadra de esportes são estruturas que estimulam encontros, troca de ideias e podem servir até mesmo como ponto de decompressão para aliviar o estresse. Um espaço que não podemos esquecer é a sala de professores, que deve ser um ambiente acolhedor, com mobiliário adequado, tanto para correção de provas, planejamento ou simplesmente relaxar entre uma aula e outra.

**Qualificação** - um profissional motivado é aquele que está apto a desempenhar seu papel com excelência, a lidar com situações diferentes e adversas que acontecem no ambiente escolar. Contudo, ele precisa estar qualificado e é de fundamental importância que a instituição escolar disponibilize mecanismos para que o professor busque sua formação continuada e atualização de conhecimentos. Criar ambientes e momentos propícios para que educadores possam trocar conquistas, desafios, dificuldades e formas de educar é uma estratégia que funciona bem com professores iniciantes e veteranos, por exemplo, os professores recém-chegados podem compartilhar experiências com recursos recentes para os professores mais antigos, como estes com mais experiências em sala de aula podem trocar experiências para quem está começando a atuar como profissional.

**Relacionamento interpessoal** - uma equipe unida e motivada é regada de diálogo e transparência, seja na área educacional, seja em qualquer outra. A comunicação entre os sujeitos da escola deve ser a mais direta, aberta e sincera possível. Isso facilitará a condução de ajustes por parte dos gestores e permitirá que professores exponham suas dificuldades e pontos de observação durante o trabalho em sala de aula. O canal de comunicação deve estar sempre aberto em

duas frentes: individual e coletiva. Em ambos, o foco é melhorar o que precisa ser melhorado, sem esquecer de enaltecer os pontos positivos de cada membro da equipe.

**Plano de Cargos e Carreiras** - todo profissional pretende ascender na carreira, e o plano deve ser um guia para os profissionais percorrem em busca do crescimento profissional. As habilidades e qualificações necessárias para cada degrau de crescimento devem ser listadas para que o profissional conheça. A promoção é uma forma de manter o profissional motivado constantemente, empenhado em desenvolver sua atividade com o máximo de qualidade. É, sobretudo, uma forma de reconhecimento por toda a sua dedicação.

**Política de incentivos financeiros (premiações)** - é necessário priorizar a política de alfabetização a refletir sobre o trabalho realizado pelo professor alfabetizador. Normalmente, o lugar assumido por esse profissional é um dos mais difíceis da escola: seu trabalho tem um resultado muito claro, sofre muita cobrança, poucos querem trabalhar com alfabetização. Reconhecer a importância do trabalho requer pactuar metas, verificar desempenho através de avaliações externas e oferecer aos professores que conseguiram êxito incentivos financeiros regulamentado em lei.

## Referências

FIRMINO, C. **Clima escolar: como fortalecer os vínculos e mediar os conflitos**. Nova Escola. Disponível: <https://novaescola.org.br/conteudo/20728/clima-escolar-como-fortalecer-os-vinculos-e-medi-ar-os-conflitos>. Acesso em: 21 ago.2022

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MANUAL DE MOTIVAÇÃO PARA PROFESSORES E EQUIPE ESCOLAR. Disponível em: [E-book] **Manual de motivação para professores e equipe escolar | Sistema Maxi de Ensino**. Acesso em: 18 jan.2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentic Hall, 2002.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.