



*Gestão escolar em tempos de incertezas: os sentidos possíveis e as competências necessárias*

Tema: A equipe gestora escolar: sinergia, sintonia e empatia

Profa. Ms. Rosângela Teles

05/04/2023

# OBJETIVOS e atividades

## Tema: equipe gestora: sinergia, sintonia e empatia

### **08h – 08h20:** Promover a integração do grupo

1. Dinâmica de apresentação “Eu sou” – minha característica de personalidade mais marcante (quebra-gelo)
2. Como essa característica pode contribuir para sua equipe de trabalho?

### **08h20 – 09h30:** Refletir sobre a importância e necessidade do trabalho conjunto entre diretoras e coordenadoras na gestão pedagógica.

1. 08h20 – 08h30: Introdução teórica: o que dizem os estudos sobre a importância e necessidade do trabalho conjunto da equipe gestora
2. 08h30 – 09h20: Dinâmica “Como resolver?” – Promover a troca de experiência entre as escolas respondendo à pergunta: Qual o maior desafio ou necessidade que você enfrenta na condição de ser parte da equipe gestora no cotidiano escolar?
3. 09h20 – 09h30: Síntese teórica sobre funções e competências da equipe gestora.

### **09h30 – 09h45:** intervalo

### **09h50 – 10h30:** Oportunizar às equipes gestoras de cada escola um momento de escuta das percepções e sentimentos sobre o trabalho conjunto e, a partir disso, escolher uma prioridade de aperfeiçoamento da dinâmica da parceria.

1. 09h50 -09h55: Dinâmica meus sentimentos – leitura do poema “Eu não sou você”
2. 09h55 – 10h15: Trabalho em grupo: apresentação dos desenhos para equipe; escolha uma prioridade e definir uma ação para ser aplicada no mês.
3. 10h15 – 10h30: apresentação dos grupos: 2’ por grupo

### **10h30 – 10h45:** Breve apresentação do programa de ensino: *Gestão do cotidiano escolar*

### **10h45 – 11h00:** Informes da coordenação do curso

## Deveres e competências: a visão sistêmica

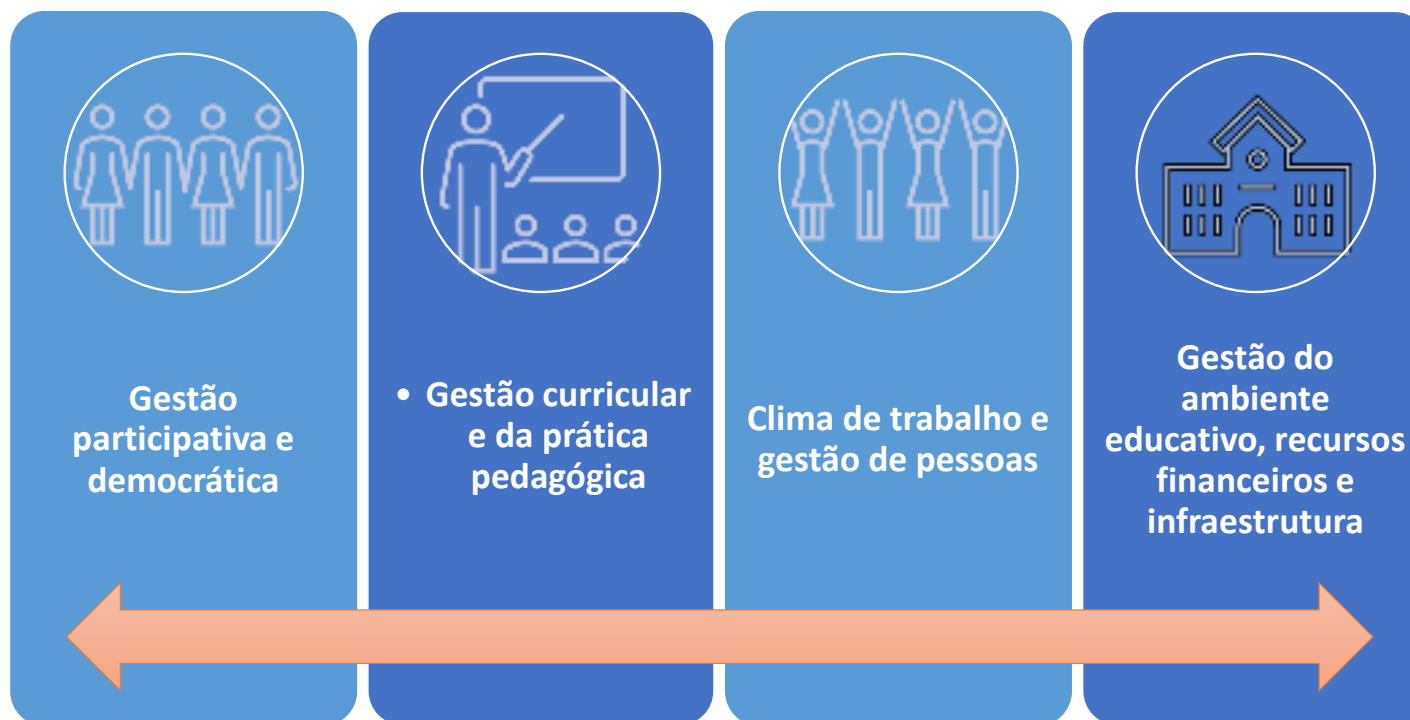


- Os resultados da escola são o produto dos esforços de toda a equipe de profissionais, de seus estudantes e familiares envolvidos no processo educativo,

entretanto

- A **coordenação desse processo cabe ao diretor escolar**, o qual necessita, para que possa desempenhar suas funções apropriadamente, ter consigo uma **equipe de gestão escolar** condizente com a responsabilidade da função, a complexidade, o tamanho e a localização da escola.

# Dimensões da Gestão Escolar

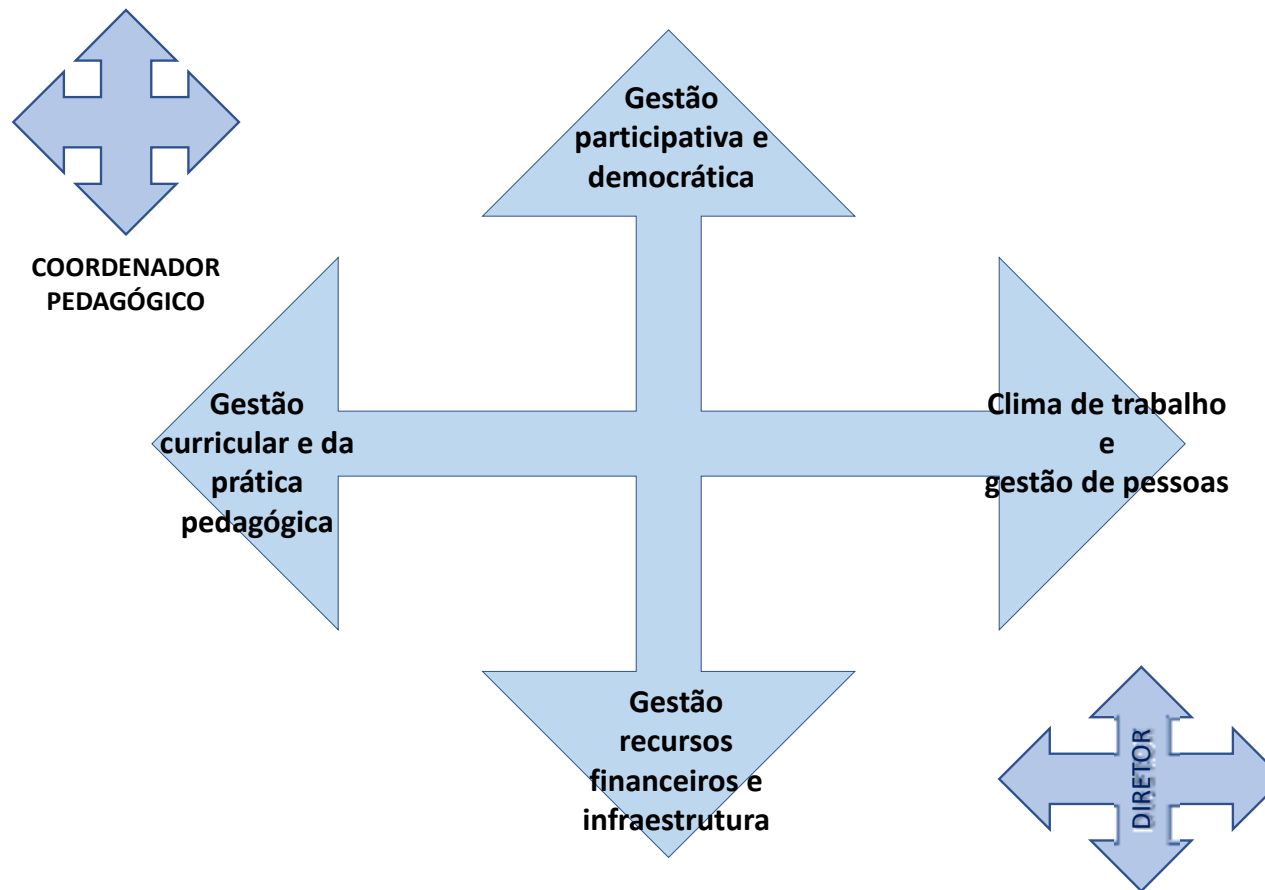


Lider	Gestor
• Dá atenção à equipe	◆ Dá atenção às atividades
• Trabalha com cultura e visão	◆ Trabalha com meios e metas
• Desenvolve pessoas	◆ Desenvolve processos
• Precisa de autoconhecimento	◆ Precisa de método



[Fonte: MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR, Portal.mec.gov.br – fev 2021]

# Quais são as funções dos gestores escolares?



# Dinâmica “ Como resolver?”

Qual o maior desafio ou necessidade que você enfrenta na condição de ser parte da equipe gestora no cotidiano escolar?



## Eixo fundamental do trabalho da equipe gestora: *construção das relações colaborativas de trabalho*

- Cada função tem suas atribuições específicas, porém as ações desses profissionais necessitam, cada vez mais, estar interligadas, dado que o pedagógico implica no administrativo e vice-versa.
- Há necessidade de que os gestores tenham profundo conhecimento do grupo com o qual atuam, bem como da dinâmica como um todo da escola, o que permite uma visão integral das pessoas, das situações de conflito e da realização de possíveis intervenções.



# Funções e atribuições

## DIREÇÃO

- Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais.
- Garante as condições básicas para o trabalho dos coordenadores e dos professores.
- Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional.
- Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais.

## COORDENAÇÃO

- Oferecer condições mínimas necessárias para os professores, a fim de que eles se aprofundem em suas áreas de atuação, melhorando suas práticas pedagógicas.
- Acompanhamento da aplicação do currículo.
- Promover a formação continuada dos professores, provocando o questionamento, de modo a ajudar os professores a serem críticos e reflexivos em toda a sua prática docente para cumprir seus objetivos educacionais.
- Elaboração e execução de projetos educativos.
- Articular e mediar as relações entre os indivíduos (pais, alunos, professores e diretores) da comunidade escolar.

# O que não é da competência da coordenação



O Fiscal



O Secretário



O Psicólogo



O Síndico



O relações-públicas



O assistente social

Sua obrigação é se dedicar à formação de professores.



## Um grupo ou uma equipe?

- Diretor (vice-diretor) e coordenador pedagógico formam a “dobradinha” que comanda as ações na escola.
- Em um **grupo de trabalho**, os membros são independentes e têm responsabilidades individuais. Não há a necessidade de engajamento e o que existe é um compartilhamento de informações para ajudar cada indivíduo com sua própria responsabilidade.
- O **Trabalho em equipe** acontece quando um conjunto de pessoas se une de forma organizada com um mesmo propósito. Os membros de uma **equipe** compartilham a responsabilidade e trabalham lado a lado para solucionar os problemas.

# Trilhas para a conquista da sintonia e da sinergia na equipe gestora

## 10 assuntos que não podem faltar na agenda da equipe gestora

1. Reuniões de formação acompanhadas de perto
2. Organização do calendário escolar
3. Revisão do projeto político-pedagógico (PPP)
4. Análise de resultados dos alunos
5. Elaboração de projetos institucionais
6. Diálogo constante com a Secretaria de Educação
7. Preparação do Conselho de Classe
8. Aquisição, uso e conservação de materiais
9. Articulação com as famílias
10. Mobilização dos segmentos escolares

- Para afinar os ponteiros e avançar rumo a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem, **é necessário a reunião periódica** que deve acontecer entre os gestores.
- O ideal é que os **encontros** sejam **semanais** e que aconteçam em um ambiente tranquilo.
- O primeiro passo é estabelecer o cronograma de trabalho e depois pensar nas pautas das reuniões.
- Discutir em grupo se as metas estabelecidas para a rede e na própria escola estão sendo atingidas e, caso não estejam, quais ações devem implementar para reverter o cenário.



# Trabalho com as equipes de gestão

- Objetivos:
  - Exercitar a escuta ativa;
  - Elaborar uma meta e uma ação para começar a ser aplicada a partir deste mês com vistas à melhoria da dinâmica do trabalho conjunto.



*Não levar para o plano pessoal*



# Trilhas em 2023

---

*Gestão do cotidiano escolar*

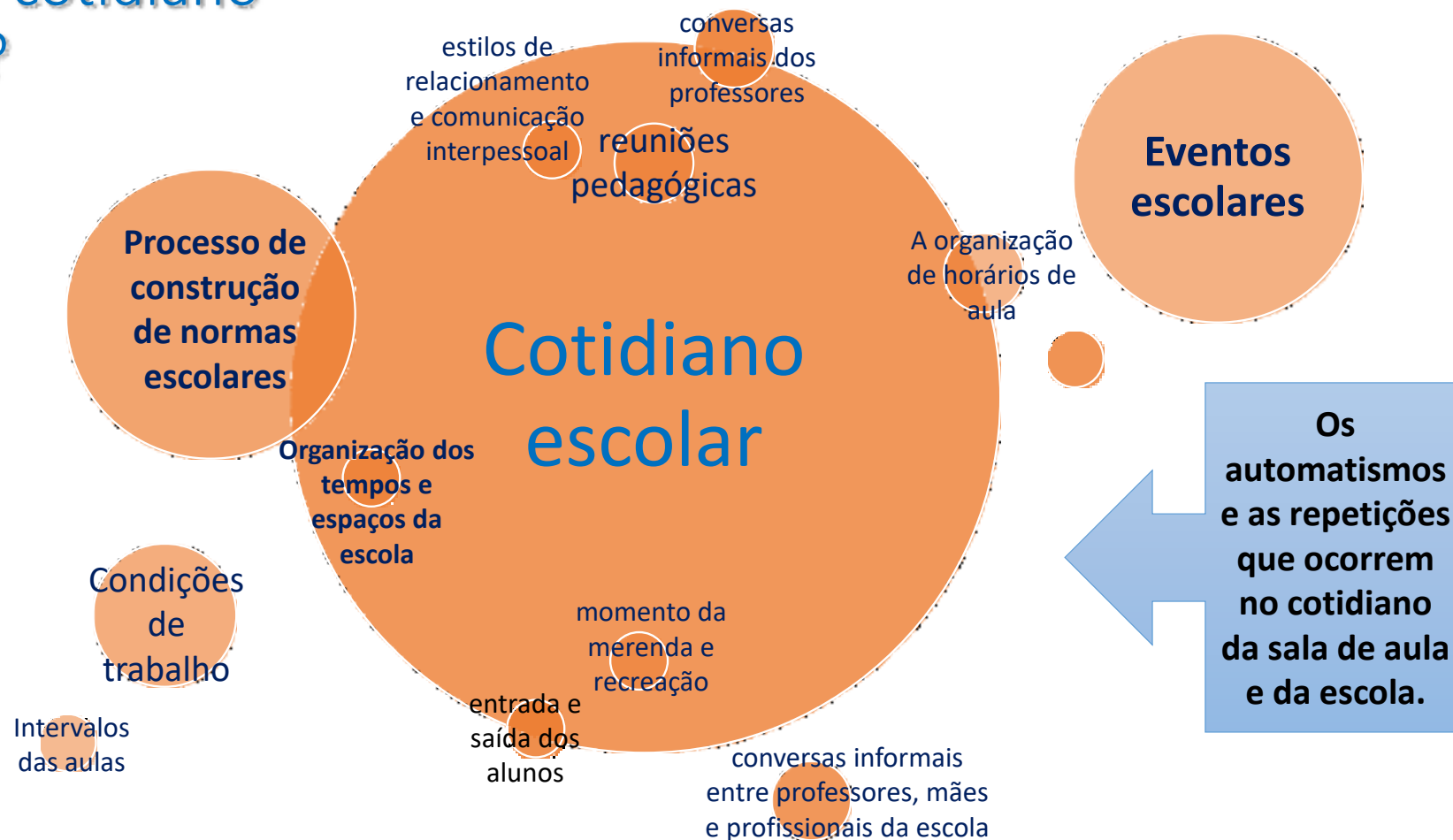
## Reflexão...

“quanto mais as coisas mudam, mais permanecem como estão”

- Por que na escola não ocorre rápida e facilmente, a mera transposição de fundamentos, diretrizes, princípios e legislações educacionais?
- Você acredita que existem aprendizagens regularmente geradas pela escola sem terem qualquer registro no currículo oficial, nem nas finalidades globalmente imputadas à instrução pública pelo discurso político? Por quê?
- Quando você escuta dizer que crianças e adolescentes já não têm “gosto pelo estudo”, “não valorizam mais” a escola ou “não se esforçam mais”, a que fatores escolares você atribui maior influência na determinação desses comportamentos?



# O que é cotidiano escolar?



Formas de organização do trabalho escolar - práticas levadas a efeito, sem que se questione suas orientações subjacentes e as intenções.

É sobre o cotidiano escolar que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional.



## *Gestão do Cotidiano escolar (Luck)*

- Tal como se tem observado através de décadas de políticas e pesquisas educacionais orientadas para mudanças, sejam isoladas ou em conjunto, **nenhuma melhoria ocorrerá** mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto.
- Caso não sejam promovidas mudanças nas **práticas do cotidiano**, mantém-se o “statu quo” nas escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho.
- Portanto, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, é relevante conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos.

# Cotidiano escolar

“que se faz ou acontece todos os dias”.



- A **gestão do cotidiano escolar** é o pilar que “costura” todas as outras dimensões da gestão escolar, pois o seu foco é sobre a **aplicação prática** de todo o planejamento da instituição de ensino.
- “relações efetivamente praticadas na escola (...) construídas ao longo do tempo.” (Azanha, 1990), constituído por fatos pequenos, mas densamente entrelaçados” (GEERTZ, ano, p. 19-20)
- o não documentado, as ações e representações de seus atores. , a “caixa preta”, que atribui consequências no processo de ensino e aprendizagem, na relação professor e aluno, nos conflitos existentes entre os sujeitos no espaço educacional e na **prática gestora**.
- como aponta Galvão (2004), “é no cotidiano escolar que atuam os educadores e onde se dão as interações entre os diversos profissionais que participam diretamente ou indiretamente do processo de educação da criança ou do jovem” (GALVÃO, 2004, p. 28).
- a importância do estudo sobre o cotidiano escolar, indicam que, ao **conhecê-lo**, é possível, a partir daí, conquistar e **planejar as ações na escola que possam transformá-la no sentido desejado**, fornecendo informações principalmente aos gestores institucionais, para auxiliar no trabalho, visando à melhoria da qualidade do ensino.
- Argumento: problemas cotidianos precisam ser sanados para que a prática docente possa se concretizar em novas posturas pedagógicas. Nesse sentido, a própria organização e modo de funcionamento da escola podem ser modificados desde que, se enfrente os problemas cotidianos e esta adentre ao cotidiano escolar.

# PROGRAMA DE ENSINO 2023

AULA 1: A equipe de gestão

AULA 2: *Gestão do cotidiano escolar* – gestão do tempo

AULA 3: *Gestão do cotidiano escolar* – gestão da comunicação e informação (ferramentas para uma comunicação eficiente e eficaz)

AULA 4: *Gestão do cotidiano escolar* – o papel do gestor em relação à indisciplina e *Planejamento estratégico* – *oficina*: ferramentas: planejamento de curto, médio e longo prazo

AULA 5: *Elaboração do projeto de intervenção\** – *oficina*: *definição do problema do cotidiano, dos objetivos, metas e indicadores*

AULA 6: *Elaboração do projeto de intervenção* – *oficina*: *planejamento de ações*

AULA 7: *Apresentação dos projetos de intervenção*

\* Para apresentação no “Intercâmbio de experiências” (?)

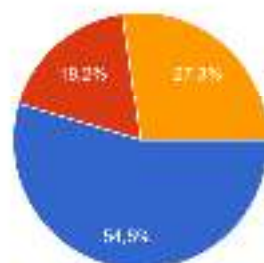
# Análise das avaliações

- Participação:
  - Questionário da coordenação: 11 respostas
  - Questionário autoavaliação: 14 respostas
- MÉDIA GERAL

QUESTIONÁRIO COORDENAÇÃO		AUTOAVALIAÇÃO CURSISTAS			
PESSOAS	NOTA	PESSOAS	NOTA		
62% {	61,76	3	4,68	5	} 57%
	29,12	2	3,78	4	
38% {	9,1	1	2,80	3	} 43%
			1,82	2	
			0,98	1	

3. Como você avalia a dinâmica dos encontros:

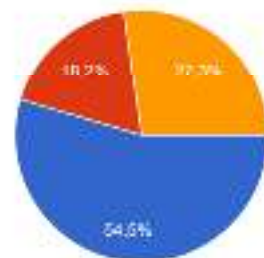
11 respostas



- Muito interessantes e diversificadas
- Pouco interessantes e diversificadas
- Relativamente interessantes e diversificadas

4. Como você avalia as propostas e materiais utilizados nos encontros do Projeto Trilhar, para a melhoria da sua prática como gestor:

11 respostas



- Muito interessantes e apropriados
- Pouco interessantes e apropriados
- Relativamente interessantes e apropriados

5. Você realiza as atividades de estudo?

11 respostas



- Realizo todas
- Realizo algumas
- Não realizo

A autoformação é a construção de sentido aos nossos sentidos, é a busca do significado de quem somos e para onde queremos ir. Assim, **autoformar-se** é constituir sentido aos afazeres cotidianos, às aprendizagens, às experiências e aos conhecimentos. (LOSS, 2015)



A

BORBOLETA

# Referências e Fontes Bibliográficas

- Avelino, Wagner Feitosa. O cotidiano escolar na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (1984-2014) / Wagner Feitosa Avelino. - Rio Claro, 2015 174 f. : il., gráfs., quadros, mapas Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro Orientadora: Leila Maria Ferreira Salles
- MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR. Portal.mec.gov.br – fev. 2021]
- Dagmar Serpa Os 6 papéis equivocados do coordenador pedagógico. Nova Escola [Série Gestão Escolar]. Disponível In: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/470/os-6-papeis-equivocados-do-coordenador-pedagogico>
- Lück, Heloísa Dimensões de gestão escolar e suas competências. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- Noêmia Lopes. Diretor e coordenador: aliança pela qualidade. Disponível In: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/474/diretor-e-coordenador-alianca-pela-qualidade>.
- Aurélio Amaral. 10 assuntos que não podem faltar na agenda da dupla gestora. Disponível In: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/393/10-assuntos-que-nao-podem-faltar-na-agenda-da-dupla-gestora>