



Trilha 1: Sentidos da gestão no séc.XXI

Funções

Papeis

Competências

A visão sistêmica

Objetivos da
educação

Liderança x
chefia

Clima escolar colaborativo

Estilo de gestão

Percepção da(s) equipe(s)

Objetivos da aula



- Compreender o que é gestão e as dimensões que a compõem.
- Distinguir função / papel e competências do gestor.
- Analisar as potencialidades de se desenvolver a visão sistêmica no exercício da gestão escolar visando a construção de um clima organizacional positivo.
- Exercitar uma ferramenta para diagnosticar causas de problemas.
- Refletir sobre os resultados do questionário de autopercepção.

Quando falamos de gestão, estamos falando sobre uma evolução da administração

- **tomada de decisão = planejamento**
- **comunicação**
- **poder e autoridade:**
 - **visão e percepção dos integrantes da organização quanto ao meio em que atuam ou quanto às relações internas e externas [Clima organizacional]**
 - **SINERGIA**
 - **PROPÓSITO e METAS DA ORGANIZAÇÃO**

GESTÃO: *NOVO PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO*

ADMINISTRAÇÃO



- Concepção técnica racional e Enfoque no Processo administrativo
- Princípios de previsão, organização, comando, coordenação e controle.
- Foco nas técnicas e processos de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos.

GESTÃO



- Concepção gerencial e Processo político-administrativo
- Princípios de participação, de autonomia e de responsabilidade.
- Incorpora um novo momento social, político e cultural. Um conceito mais interdisciplinar, fundamentado na filosofia, sociologia, antropologia e política.

A gestão educacional como uma prática social

- OBJETIVOS DA GESTÃO DO SÉC. XXI:
 - Enfatizar o político sobre o técnico e o educativo sobre o organizacional.
 - Consciência sobre a interdependência entre as dimensões administrativas, pedagógicas e políticas.
 - Cultivar a identidade cultural → cultura da escola
 - Promover a integração dos segmentos sociais que compõem a comunidade escolar.



COMO?

Competência é...



Por quê?

Propósito e objetivos

Funções da gestão

Acompanhar, monitorar, coordenar, prestar contas e medir o grau de satisfação do público usuário e dos interesses coletivos da organização.

**COMPETÊNCIAS
POLÍTICAS**

PERFIL DO GESTOR

- Trabalhar em equipe;
- Gerenciar ambientes mais complexos;
- Manejar tecnologias;
- Saber expressar-se e saber escutar;
- Comprometer-se com a emancipação e a autonomia intelectual dos colaboradores;
- Atuar em função de objetivos;
- Sensível, consciente das possibilidades e limitações.

**COMPETÊNCIAS
TÉCNICAS**

A cidadania do séc. XXI



necessidades e urgências da sociedade do século XXI



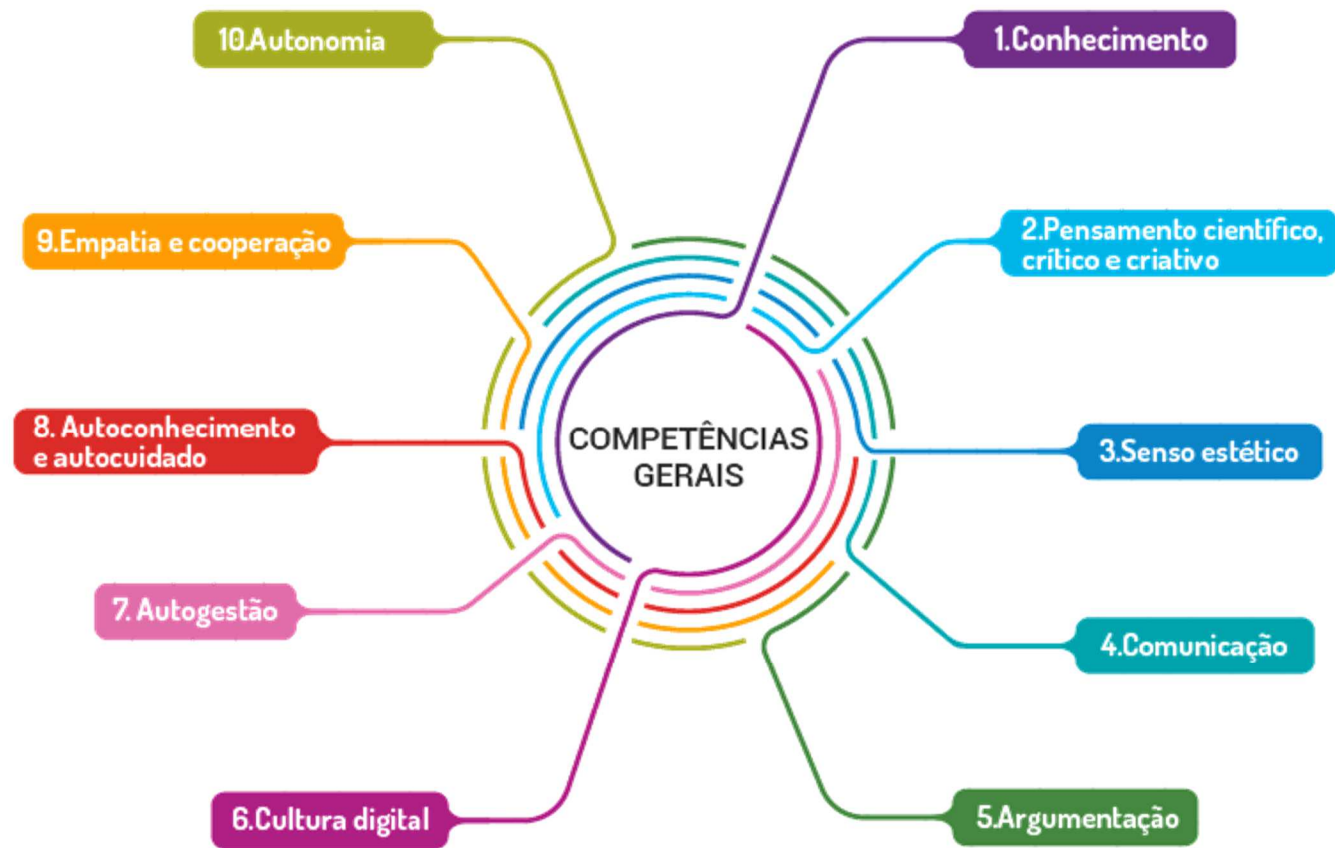
Qual é o principal propósito no exercício de minha função?

<https://www.youtube.com/watch?v=Uq6brcVVh6Y> Maria betânia

Os sete saberes necessários à educação do futuro (Edgar Morin)



- **1. As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão**
- **2. Os princípios do conhecimento pertinentes**
- **3. Ensinar a condição humana**
- **4. Ensinar a identidade terrena**
- **5. Enfrentar as incertezas**
- **6. Ensinar a compreensão**
- **7. A ética do gênero humano**



Dimensões da gestão: problemas apontados

- Como lidar com os vários tipos de personalidade?
- Como orientar as famílias de crianças emocionalmente abaladas?
- [Neste contexto de pós-pandemia,] como ajudar os professores mediante sua ansiedade com a atual situação dos alunos? (a demanda que mais apareceu)
- Como desenvolver a cultura inclusiva?
- Como gerir o tempo? Como não ficar apenas apagando fogo?
- Como orientar os pais da inclusão?
- Como lidar com o conflito entre os funcionários?
- Como desenvolver o autodesenvolvimento, autocontrole?
- Como chegar à causa raiz?
- Como estimular a equipe a bem receber os novos colegas?



Dimensão pessoal



Dimensão política



Dimensão pedagógica



Dimensão técnica

SER LÍDER no século XXI – tempos de incerteza

[Mario Sergio Cortella - O Bom Líder Inspira – YouTube](#)



- conhecer a si mesmo
- saber trabalhar em equipe
- lidar serenamente com as mudanças e pressões
- ouvir sem julgar
- ação focada em pessoas e resultados.
- é servir e voltar o caminho para acolher cada liderado.
- é aprender contínua e ensinar facilitando a aprendizagem dos outros.
- é ter a visão sistêmica do Mundo, olhar o futuro

- Encontrar a “causa-raiz” dos problemas



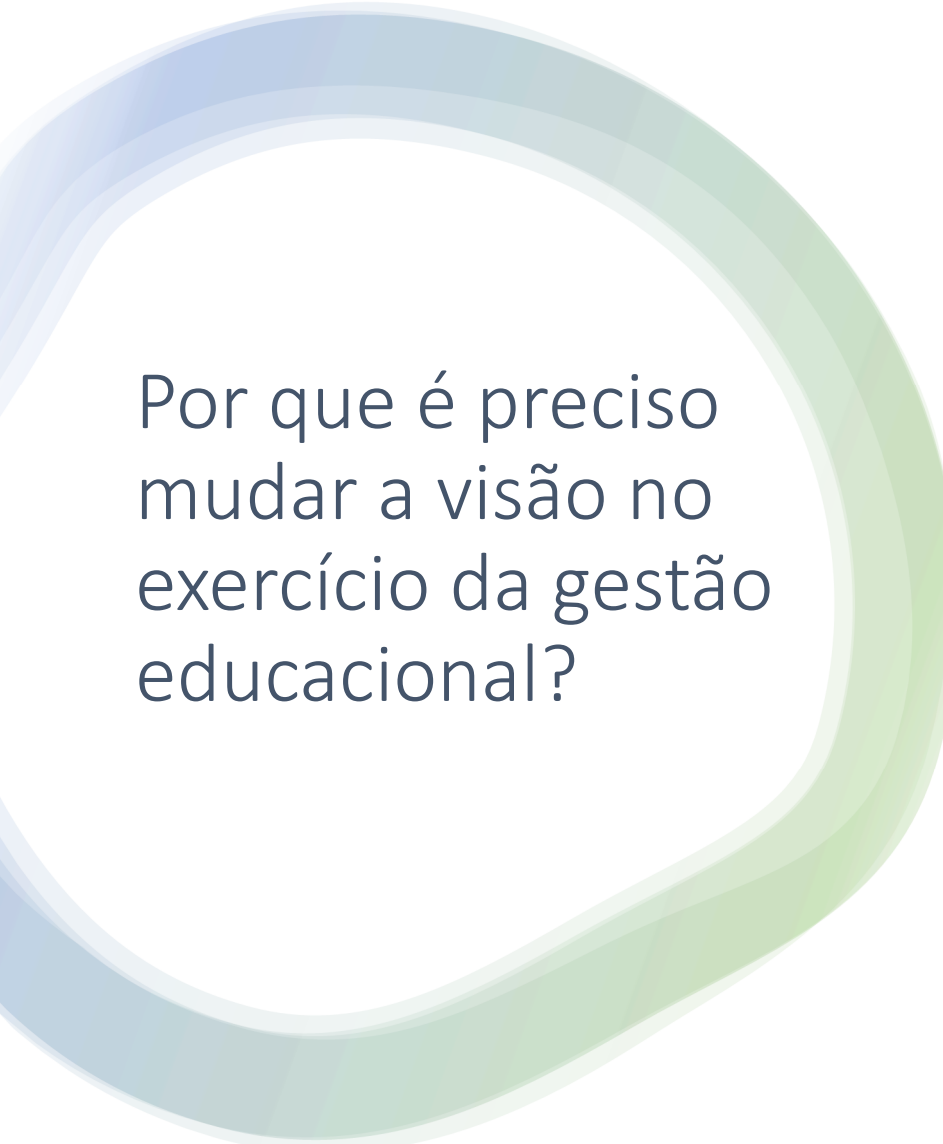
Uma das competências
imprescindíveis de minha função.

- Como encontrar a “causa-raiz” do problema?
- 1. Determinar o que aconteceu.
- 2. Determinar porque isso aconteceu.
 - Ferramentas para fazer diagnóstico
- 3. Descobrir o que fazer para reduzir a probabilidade de que isso não vai acontecer novamente.
 - Projetos de intervenção

Para tudo isto é preciso desenvolver a

VISÃO SISTÊMICA





Por que é preciso
mudar a visão no
exercício da gestão
educacional?

- **“Problemas globais demandam ação conjunta.”
(LUCK, 1997)**
 - O desenvolvimento da qualidade de ensino demanda uma orientação mais global e abrangente.
 - Para desenvolver a visão de longo prazo.
 - Porque os instrumentos e estratégias tradicionalmente usados têm se mostrado ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas.
 - A visão fragmentada nos leva a ter foco apenas no que falta e não nas potencialidades e oportunidades.

Afinal, o que é
VISÃO SISTÊMICA?



- A nova visão pressupõe
 - a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos que constroem em conjunto uma realidade social;
 - atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos.

https://www.youtube.com/watch?v=USOeu0_q4J8&ab_channel=MFilippsen

A visão sistêmica ou global

- **O sistema não pode ser reduzido à soma das partes.**
- **Os problemas são enfocados de forma causal dinâmica.**

O racional não é superior ao emocional e integra-se com ele.



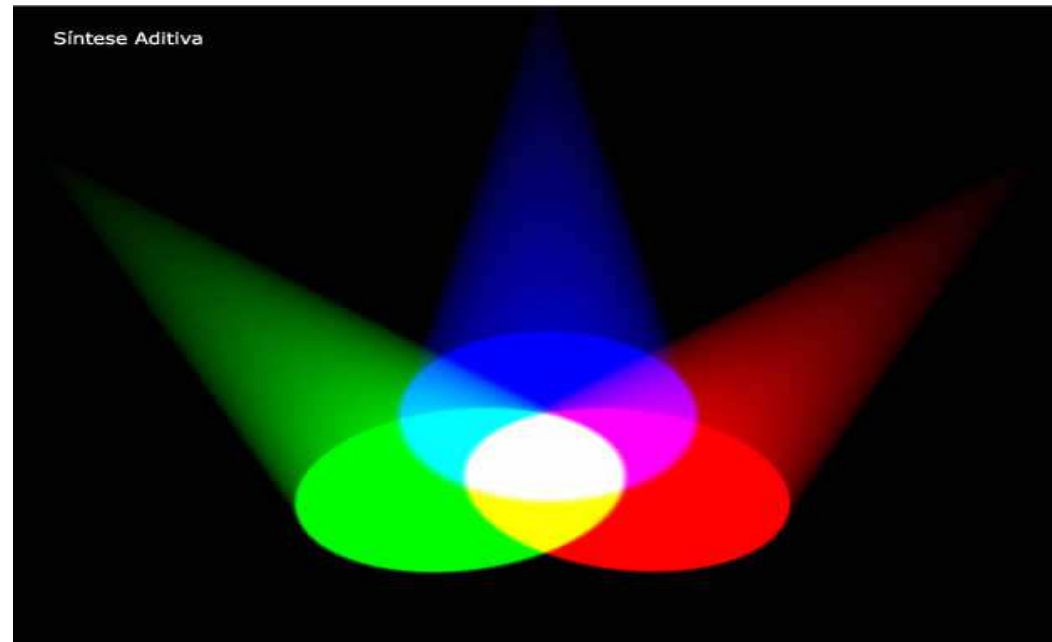


O observador interage com o objeto observado.

Luana.deviantart.com

*Lady Rain
by Luana Illense*

Preferência por enfoques sintéticos e divergências.



Trabalho em grupo (20 minutos)

Resolução de problemas com base na visão sistêmica



1. O grupo vai escolher uma relatora e uma controladora do tempo;
2. O grupo vai analisar o case e responder as seguintes questões:
 - a. Aponte qual seria a situação ideal para esta situação. Ou seja, qual o resultado esperado na resolução do problema.
 - b. Levantar no mínimo dois e no máximo três problemas que observaram no case. Para isto, responda as seguintes questões:
 - a. Qual é o problema e onde ocorreu?
 - b. Quem são os envolvidos?
 - c. Por que o problema existe?
 - a. Para cada problema apontado na questão b, levantar uma hipótese sobre as causas.
 - b. Especular qual é a causa-raiz. CAUSA-RAIZ É A QUE ESTÁ SUBJAZ OU ABRANGE TODOS OS PROBLEMAS APONTADOS.
 - c. Cada grupo terá de 5 a 7 minutos de apresentação.

A situação-problema

A diretora entra, e todo mundo fecha a cara. Estão furiosos com ela, que decidiu – sem consultar ninguém – inscrever a escola em um novo projeto que a Secretaria da Educação ofereceu e que representa, no entender dos docentes, “apenas trabalho a mais”. No entanto, não se fala abertamente sobre esse descontentamento. A diretora não conversou com a equipe porque pressupôs que todos deveriam se interessar pelo projeto. Com receio de ficar malvista pela supervisora, ela também não contou que estava se afogando em dezenas de formulários a serem preenchidos “para ontem”.

A nova visão pressupõe

“É na articulação entre os problemas e as causas que está o gérmen da solução.” (Angelina Carvalho s/d)

- orientação para resultados a curto, médio e longo prazo
- desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros
- percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva
- sinergia de grupo
- Todos se sentem responsáveis pelos resultados

**Possibilita o
desenvolvimento de uma
cultura colaborativa e
inclusiva**

O início da jornada

Sentidos do trabalho em Gestão Escolar

- para mim, o que significa ser gestora? Liderança ou chefia?
- qual é o maior desafio do meu trabalho?
- quais são as competências imprescindíveis de meu cargo?
- qual é o meu principal propósito no exercício de minha função?

Um dos melhores caminhos a seguir para que possamos fazer frente a complexidade dos tempos atuais, tendo clareza das decisões que precisamos tomar, é do ***autoconhecimento.***

DEVOLUTIVA DO QUESTIONÁRIO 1: AUTOPERCEPÇÃO DO SER GESTOR E O FAZER GESTÃO

- Questionário quantitativo:
 - 4 questões de múltipla escolha (dimensão pessoal)
 - 33 questões objetivas (dimensões políticas, pedagógica e técnicas); 4 categorias pontuadas de 1 a 4, em uma escala que indique maior ou menor grau de proficiência, concordância ou positividade.
 - Breve enquete para iniciar a reflexão sobre estilo de liderança.
- ETAPAS DA ANÁLISE
 1. Tabulação do número de ocorrências das categorias nas 37 questões formuladas e elaboração de gráficos
 2. Breve análise geral, fundamentada em LUCK (1997); CORTELLA (2006); CUNHA e CUNHA (2016), BOCK e NOGUEIRA (2015) e outros autores.
- OBSERVAÇÃO: os questionários também receberão tratamento individualizado

Feedback do
questionário 1

Dimensão pessoal

Percepção (visão)

+

Intenção (sonho)



ATITUDE

(ação consciente)



Dimensão pessoal

Propósito profissional

percepção de mundo
+
propósito profissional
=
motivação

Concepção de educação

- “quem queremos formar”
- “para quê queremos formar?”
- “a favor de que nós formamos?”
- “contra o que nós formamos?”,

seu trabalho estará sempre vinculado a um dos projetos sociais existentes e em disputa na sociedade

Como sua visão sobre o mundo te influencia

Otimista

- Propósito de vida
- Auto responsabilização
- Relaciona a profissão que escolheu com a construção de uma sociedade melhor

Pessimista

- Obter um emprego, mesmo sem vocação
- Exigência da família/sociedade que deve satisfazer

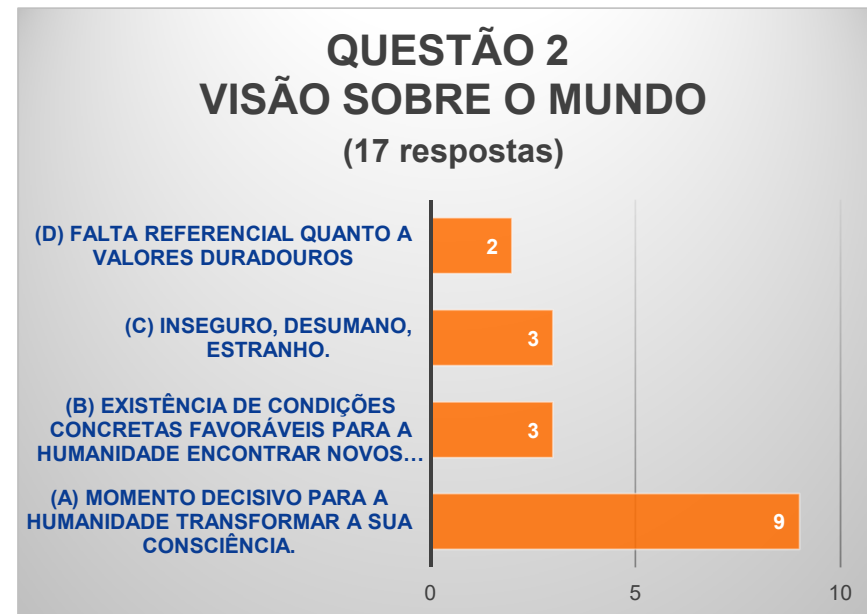
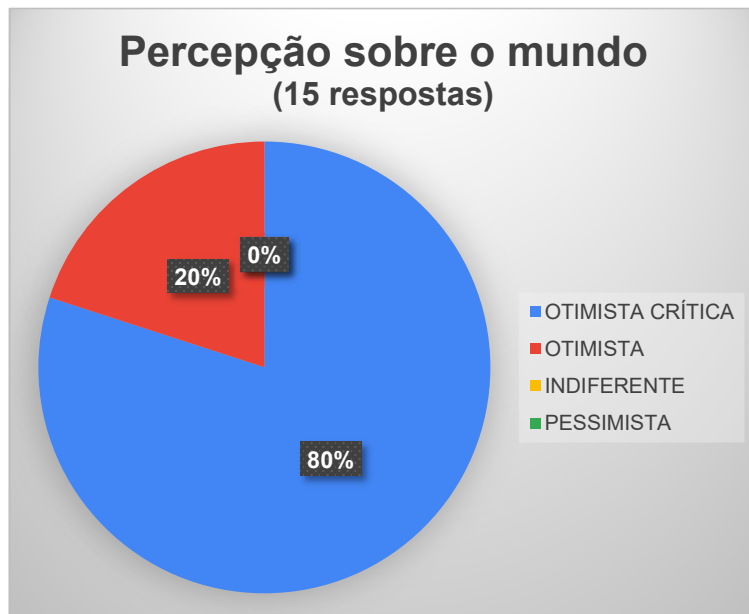
Indiferente

- obter um emprego bem-pago e seguro

Visão de mundo → Propósito profissional

- QUESTÃO 1 e 2

- Respostas (a) e (b) = clareza de propósito
- Respostas © e (d) = pode não ter clareza da finalidade de seu trabalho, tornando-se um profissional acrítico



Dimensão pessoal – CONCEPÇÃO SOCIOPOLÍTICA

- **Questão 3:** *A principal razão de você ter escolhido ser uma profissional da educação escolar foi...*
 - Respostas (a) e (b) = percepção **otimista crítica**, isto é, sabe que é alguém que tem um papel político pedagógico e que possui autonomia relativa.
 - Respostas (c) e (d) = percepção **pessimista** e ou **indiferente**, que denotam desesperança e descrença.

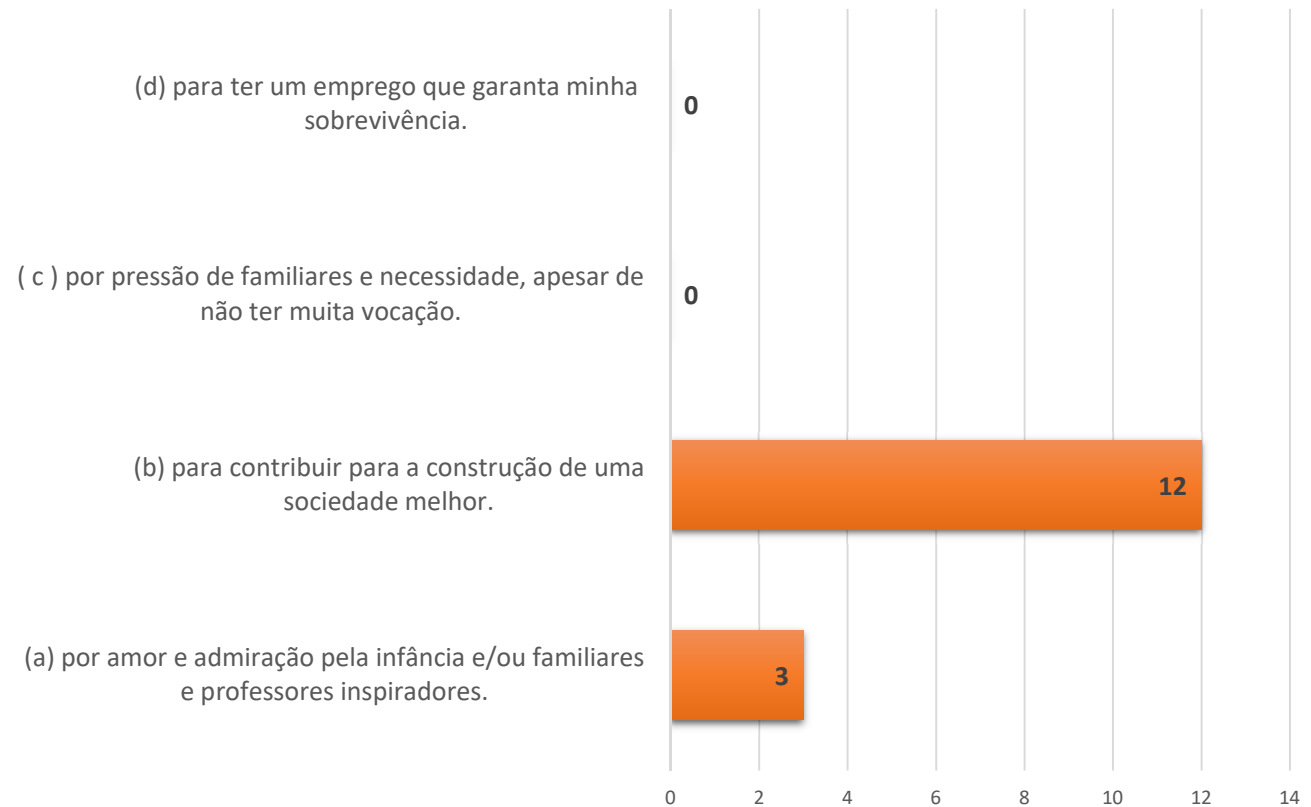
“O otimismo ingênuo atribui à Escola uma missão salvífica”, quer seja na formação moral dos cidadãos, na mobilidade social ou para o desenvolvimento da nação. De um modo geral, percebe a escola como instituição à parte do contexto histórico e social, possuindo um fim em si mesma.

O pessimismo ingênuo temos as posições que atribuem à instituição escolar o papel de instrumento de dominação e reprodução da desigualdade social;

otimismo crítico percebem a instituição escolar como tendo uma função conservadora e inovadora ao mesmo tempo, na sua relação com a sociedade”. (CORTELLA, 2006)

O propósito de vida serve para que a sua passagem por aqui tenha um significado e sentido transformadores

Aspectos motivacionais da escolha da profissão



Dimensão pessoal – perfil sociopolítico

- Questão 4: *Para você, qual é a frase que melhor traduz o principal sentido e papel da educação escolar?*
 - Respostas (b) = percepção **otimista crítica**, isto é, sabe que é alguém que tem um papel político pedagógico e que possui autonomia relativa.
 - Respostas (a) e (c) = **otimista ingênua**
 - Respostas (d) = **pessimismo ingênuo** ou indiferença que denotam desesperança e descrença.

- *“É imprescindível que o educador se aperceba do mecanismo político inerente ao ato pedagógico para transformar e reelaborar sua própria ação docente, em função dos fins a que se propõe em seu discurso, [...] fins os quais, precisam estar claros aos docentes, como também sua posição e sua contribuição para com estes”. (NOGUEIRA e BOCK, 2015)*

Finalidade da educação



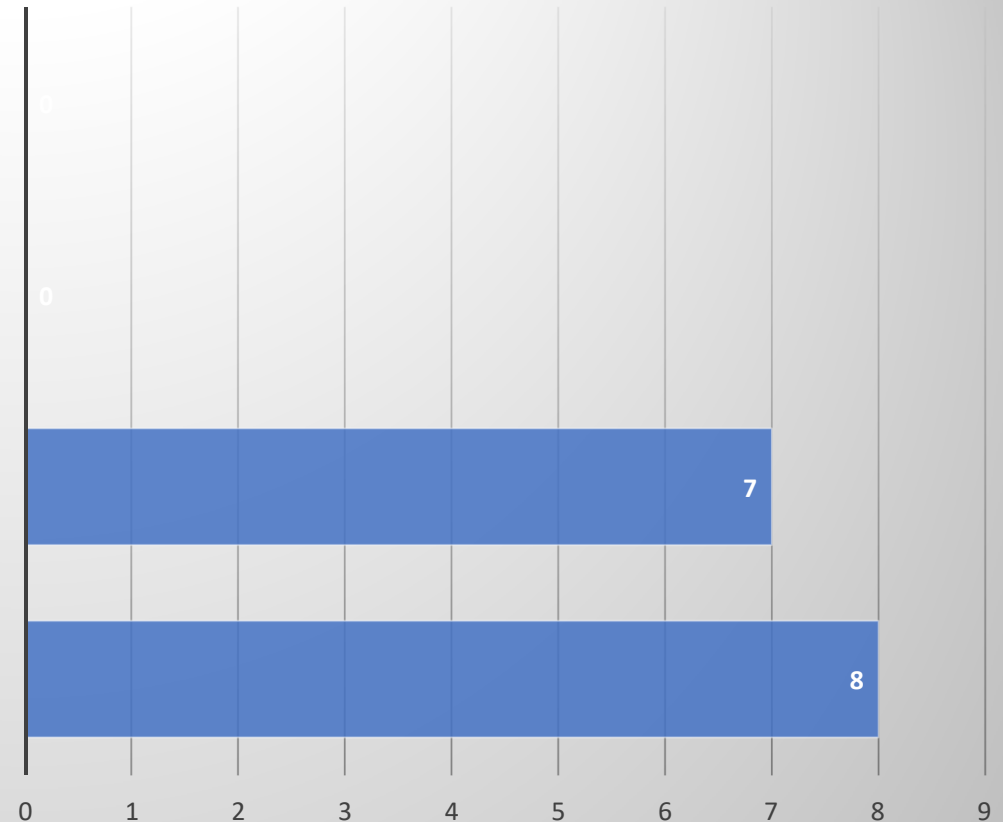
4 - Para você, qual é a frase que melhor traduz o principal sentido e papel da educação escolar?

(D) A ESCOLA É TOTALMENTE DETERMINADA A PARTIR DOS INTERESSES DA CLASSE DOMINANTE, PORTANTO, NÃO HAVENDO NADA A SER FEITO NO SEU INTERIOR, QUE NÃO SEJA A REPRODUÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIAIS EXPLICITADAS NA PRÓPRIA SOCIEDADE.

(C) A TRANSMISSÃO DE CERTAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA QUE AS PESSOAS ATUEM COMPETITIVAMENTE PARA UM MERCADO DE TRABALHO ALTAMENTE SELETIVO E CADA VEZ MAIS RESTRITO. E PROMOVER A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO ACESSO AO SABER E AO CONHECIM

(B) ANTE OS MÚLTIPLOS DESAFIOS DO FUTURO, A EDUCAÇÃO SURGE COMO UM TRUNFO INDISPENSÁVEL À HUMANIDADE NA SUA CONSTRUÇÃO DE IDEAIS DE PAZ, DA LIBERDADE E DA JUSTIÇA SOCIAL. NESTE SENTIDO, SUA META É O DESENVOLVIMENTO HUMANO MAIS HARMONIOSO, MAIS AUTÊNTICO, F

(A) A ESCOLA, COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL, NÃO SE LIMITA AO ACESSO À CULTURA/CONHECIMENTO SOCIALMENTE VALORIZADO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES. É, SOBRETUDO, TEMPO E ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA SOCIAL QUE FAVOREÇA E ESTIMULE A FORMAÇÃO DA CIDADAN



Algumas considerações

- Na dimensão pessoal é possível inferir:
 - Pessoas com ótimo grau de motivação no exercício da função;
 - Senso de criticidade, porém, ainda estão presentes conteúdos idealizados e em certa medida, ingênuos;
 - Nesse sentido, apenas com este instrumento, não foi possível averiguar o grau de clareza que possuem em relação a sua concepção sobre a finalidade de seu trabalho em educação que fundamentaria o seu fazer docente.

Feedback do questionário 1

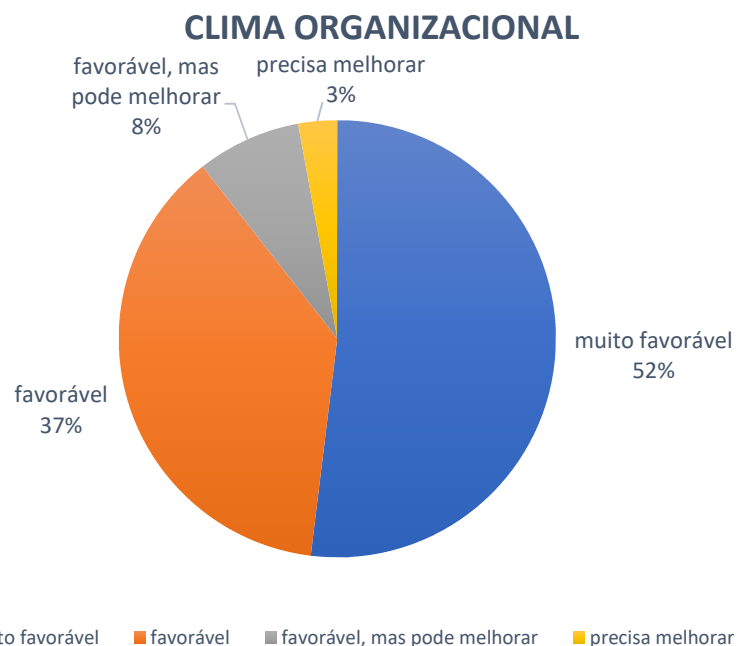
Dimensão política / relacionamento interpessoal



O estudo da gestão escolar envolve a compreensão de elementos de ordem social e cultural que estão presentes na configuração da escola. Nesse sentido, a cultura da escola, expressa por meio de crenças, valores, comportamentos e atitudes, partilhados na interação dos sujeitos em seu cotidiano de trabalho, pode revelar as formas de conceber e pôr em prática os procedimentos de gestão desenvolvidos em uma dada instituição escolar. (COUTO CUNHA e OLIVEIRA CUNHA, 2016)

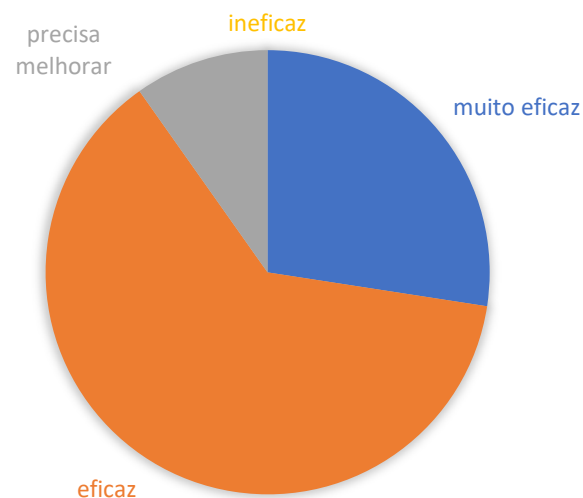
As docentes indicaram uma percepção muito positiva em suas relações interpessoais, levando a pressupor que as instituições possuem equipes coesas e colaborativas, famílias que apoiam e confiam em seu trabalho. Sendo assim, possuem a condição fundamental para alcançar excelentes resultados de melhoria nos indicadores de desempenho educacional.

Com a equipe



Com a família e comunidade

COM RELAÇÃO ÀS RELAÇÕES FAMÍLIA – ESCOLA – COMUNIDADE

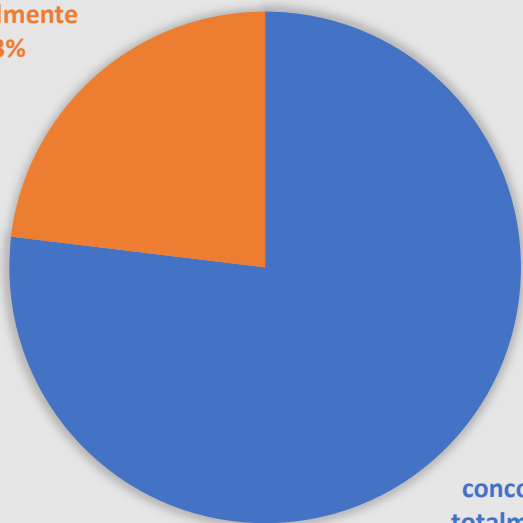


Uma contradição...



UNIÃO E RESPEITO ENTRE AS PESSOAS E QUE SE PODE CONTAR COM A COLABORAÇÃO DAS PESSOAS

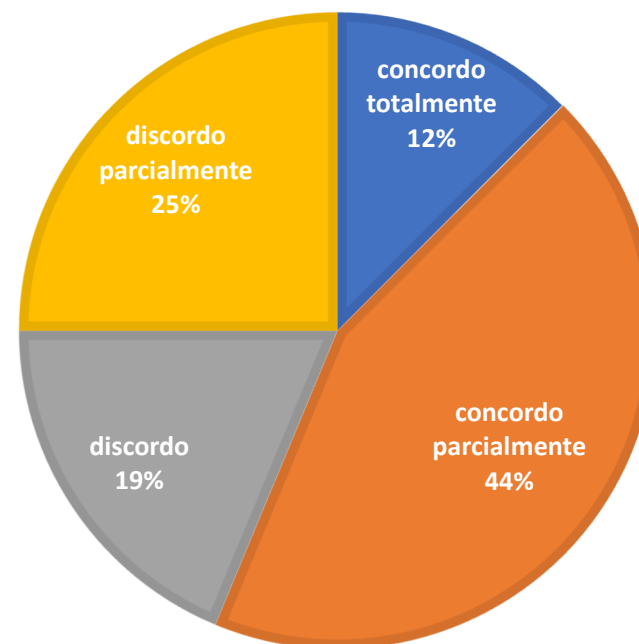
concordo
parcialmente
23%



concordo
totalmente
77%

EXISTÊNCIA DE MUITOS CONFLITOS

■ concordo totalmente ■ concordo parcialmente ■ discordo ■ discordo parcialmente



Feedback do questionário 1

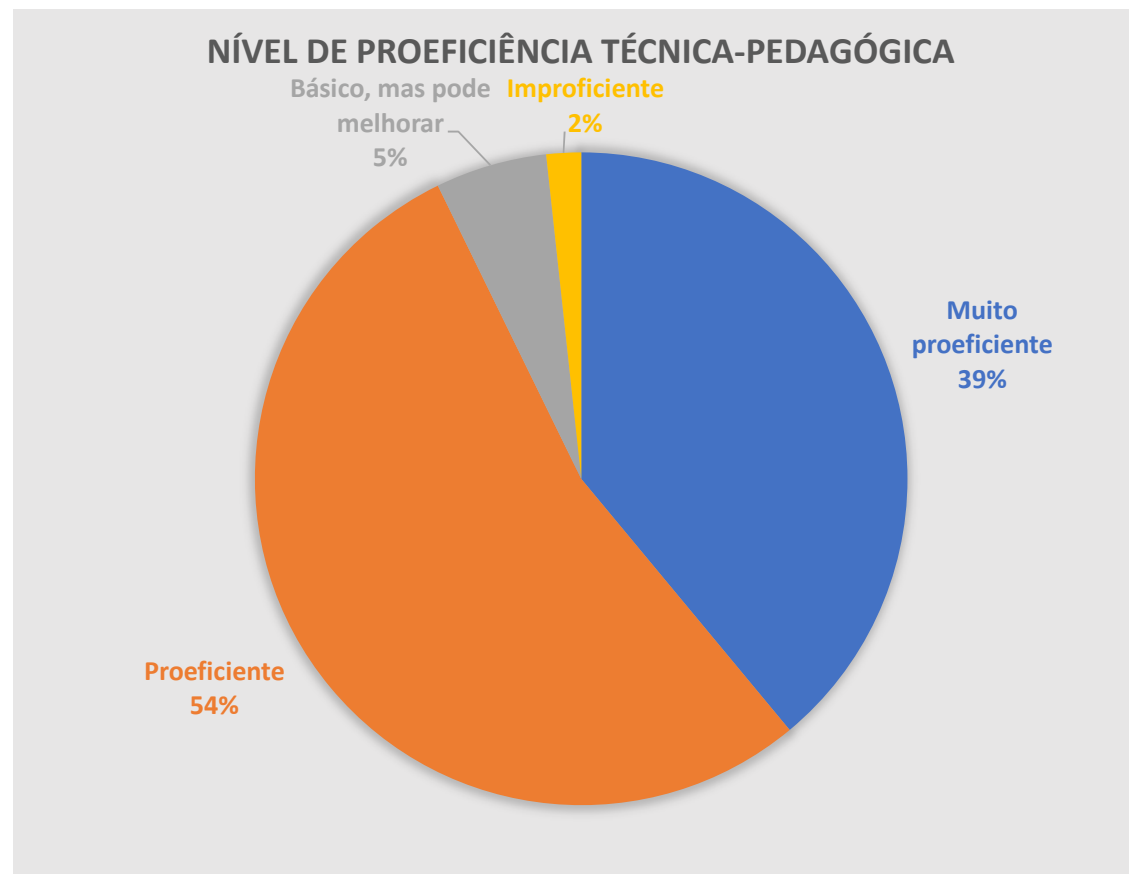
Dimensão técnica- pedagógica



A dimensão pedagógica diz respeito a transformar os objetivos educacionais em ações, ao planejamento pedagógico e sua execução pelos docentes. (Bordignon e Gracindo, 2006)

Sobre a relação entre direção, coordenação pedagógica e professores, Libâneo (2008, p. 103) afirma que a gestão da escola pode favorecer a criação de uma cultura organizacional que resulte em melhores resultados escolares.

Os dados indicam gestoras que se percebem com ótimo grau de qualificação técnica e pedagógica, detentoras de liderança e reconhecimento por parte da equipe. Tais indicadores indicam que as escolas possuem um clima organizacional bastante positivo para desenvolver projetos educativos de alta performance com colaboração e criatividade, consolidando uma cultura da escola democrática e aberta às necessidades atuais.

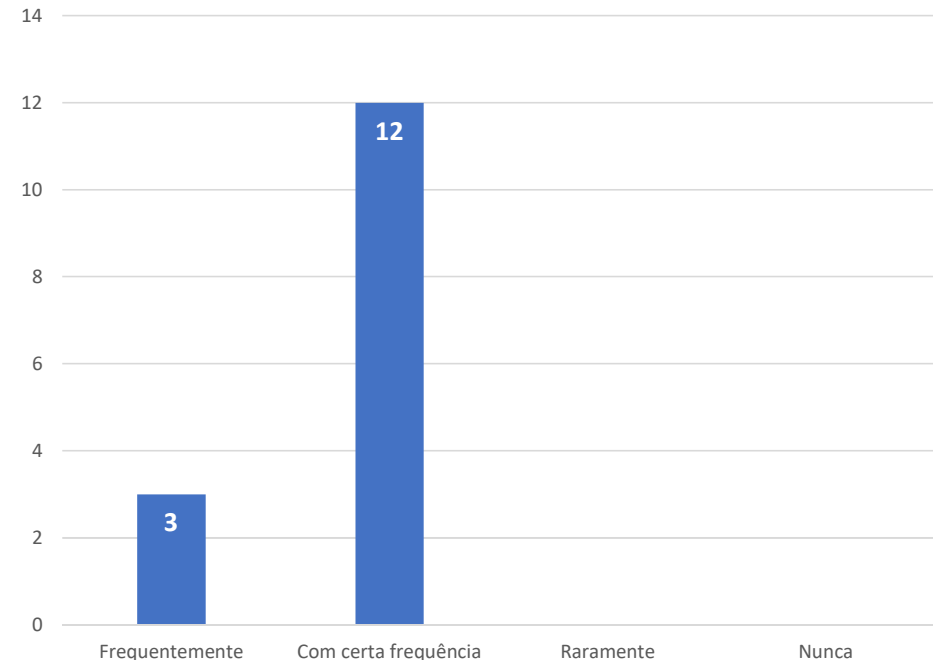


Vale a pena refletir...



- (LUCK, 2009) . Em linhas gerais, o conceito de gestão está associado ao
- reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho;
- fortalecimento da democratização do processo pedagógico,
- à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Questão 20: Eu defino as metas a serem alcançadas pela equipe escolar.



Algumas considerações

- Desde os anos 1990 muitos são os estudos que confirmaram a estreita relação da gestão escolar no desenvolvimento do clima organizacional (ou social) e de uma cultura da escola favorável ao não para o desempenho dos alunos.
- Segundo Libâneo (2008, p. 10), “[...] o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”.
- *Na perspectiva da gestão, a cultura da escola é um fenômeno interno e tem “um papel muito mais significativo na gestão escolar do que os fatores externos, uma vez que estes últimos são menos influenciadores do que o primeiro.”* (POL et al., 2007, p. 67 apud BOCK E NOGUEIRA, 2016).

Mediante esses aportes teóricos e os dados coletados que indicaram equipes de gestoras bem qualificadas, consideramos

- Existem as condições favoráveis para a construção de uma cultura colaborativa, inclusiva e democrática, assim como projetos educativos inovadores. É preciso detectar com precisão os obstáculos que acaso estão impedindo esta construção.
- Sugere-se proceder uma pesquisa qualitativa para captar as potencialidades e os talentos do coletivo de cada escola, a fim de otimizar os recursos humanos, visando melhorar os indicadores de desempenho das/as estudantes.



Referências bibliográficas

- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília, 2001.
- LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. Disponível em: http://www.faeff.edu.br/testergb/downloads/images/A_EVOLU%C3%87%C3%83O_DA_GEST%C3%83O_EDUCACIONAL.doc.
- NOGUEIRA e BOCK. **A formação docente e a finalidade do trabalho educacional**. Disponível In: <https://silo.tips/download/a-formacao-docente-e-a-finalidade-do-trabalho-educacional>.
- <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-social/gestor-de-conteudo-diferenca-de-administracao-e-gestao/44042>.