

GESTÃO ESCOLAR

Eixo: Gestão Pública





**EIXO: Políticas de Educação e Gestão Democrática/
Projeto Político Pedagógico e Práticas
Democráticas da Gestão Escolar**

GESTÃO ESCOLAR

Formadora: Prof^a. Dr.^a Shenia D'Arc Venturim Cornélio
E-mail: sheniaventurim1@gmail.com

15 de julho de 2019

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



1

PROPOSTA DE TRABALHO

UNIDADE I: CONCEPÇÕES DE GESTÃO

1.1 Definir: organização, planejamento e gestão

1.2 As concepções de organização e gestão escolar (científico racional: concepção técnico-científica – concepção sociocrítica: autogestionária; a interpretativa; a participativa e a democrática)

UNIDADE II: POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 O princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, Lei 9394/96 e na Legislação Estadual e Municipal

2.2 O planejamento participativo e a organização da escola

2.3 O trabalho do gestor educacional frente aos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente inerentes ao cotidiano da escola

UNIDADE III: PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

3.1 Planejamento: necessidade, viabilidade e função educacional

3.2 Projeto Político Pedagógico – articulação à gestão escolar

3.3 Avaliação de Sistema – avaliação externa com foco na qualidade do ensino

3.4 Avaliação Institucional

3.5 Avaliação de Aprendizagem

3.6 O gestor do século XXI: o que espera...



Objetivos..

- Conhecer as concepções de gestão estabelecendo paralelos entre o passado e atualidade;
- Compreender os princípios de organização, planejamento e gestão nos espaços educacionais;
- Analisar os fundamentos históricos da gestão democrática no sistema de ensino brasileiro e sua implicação no cotidiano da escola;
- Refletir sobre a função da gestão nos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente.

DINÂMICA DE APRESENTAÇÃO

Irei jogar uma bolinha para uma pessoa aleatoriamente e esta deverá se apresentar dizendo nome, função da empresa e uma qualidade. A pessoa que acabou de se apresentar joga a bolinha para outra pessoa e assim por diante. Quando a última pessoa se apresentar, peça que ela devolva a bolinha para a pessoa que jogou para ela dizendo o nome dela, função e a qualidade.



Contrato Didático... Meu propósito...

Gestão Escolar

Quais são as minhas expectativas diante deste curso...

9



UNIDADE I: CONCEPÇÕES DE GESTÃO

1.1 Definir: organização, planejamento e gestão

Vídeo: Presos filipinos

10



Organização

- É a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos (LIBÂNEO, 2003).
- [...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar (CURY, 2000, p. 116).

11



- Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAAANE, 1994, p. 30).

12



Localização...

Esfera pública

Esfera privada

Terceiro Setor



13



Planejamento

- Planejar é identificar e organizar ações visando a nos levar de uma situação atual a uma situação desejada.
- PLANEJAR, PORTANTO É: A atividade que precede e preside nossa ação, com vistas à modificação de uma situação.

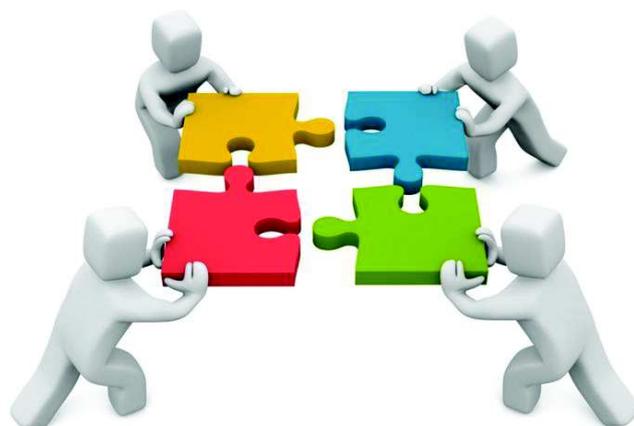
14

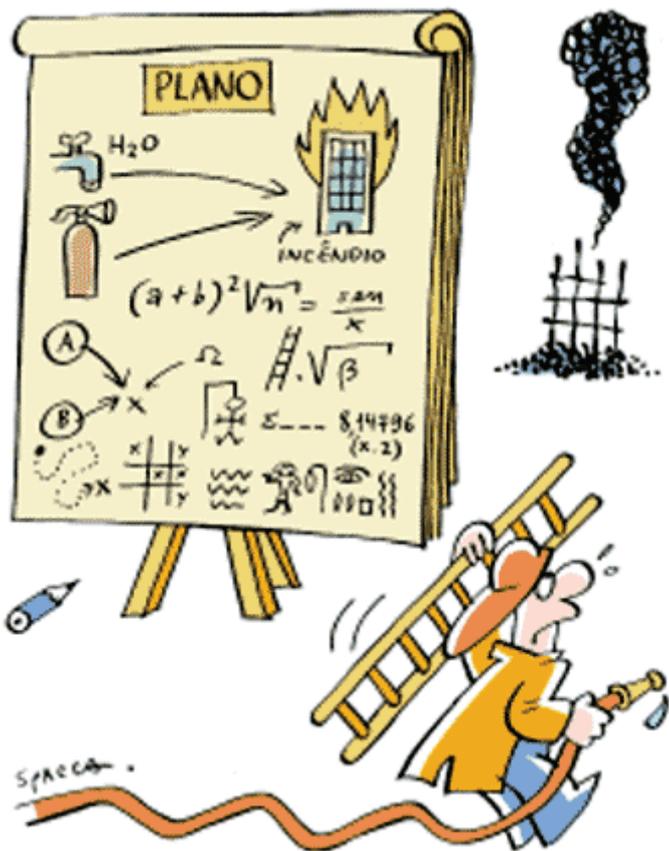


O planejamento é um processo incessante e contínuo, no qual se repetem, constantemente, a reflexão, a ação, a análise, a avaliação de resultados e a retroalimentação dos planos.

Planejar é sair de uma situação inicial, problemática e com deficiências, para uma situação desejada, em melhores condições, através de ações pensadas.

- PLANEJAMOS PARA: estabelecer e corrigir rumos, otimizar a alocação de recursos, estabelecer prioridades e foco, identificar oportunidades de melhoria, potencializar os talentos e habilidades - aproveitar os pontos fortes, implementar soluções, transformar...





Planejamento é processo de busca de **equilíbrio entre meios e fins, —entre recursos e objetivos**, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas.



- O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001, p. 30).

CICLO DO PLANEJAMENTO



Gestão

- Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar.
- Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, técnicos – administrativos, respondendo às dimensões sociais e políticas.

- Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com eficácia, eficiência e efetividade torna-se necessário adotar um processo de gestão que assegure a realização dos objetivos e que os recursos sejam utilizados produtivamente (bens sociais ou materiais).



- Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

- O conceito de gestão está associado ao 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.

- **CONCEITO:**

Dicionário – do lat. *gestione*

S. f., ato de gerir;

✓ gerência, administração;

✓ direção.

GESTÃO

PROJETOS
PROCESSOS

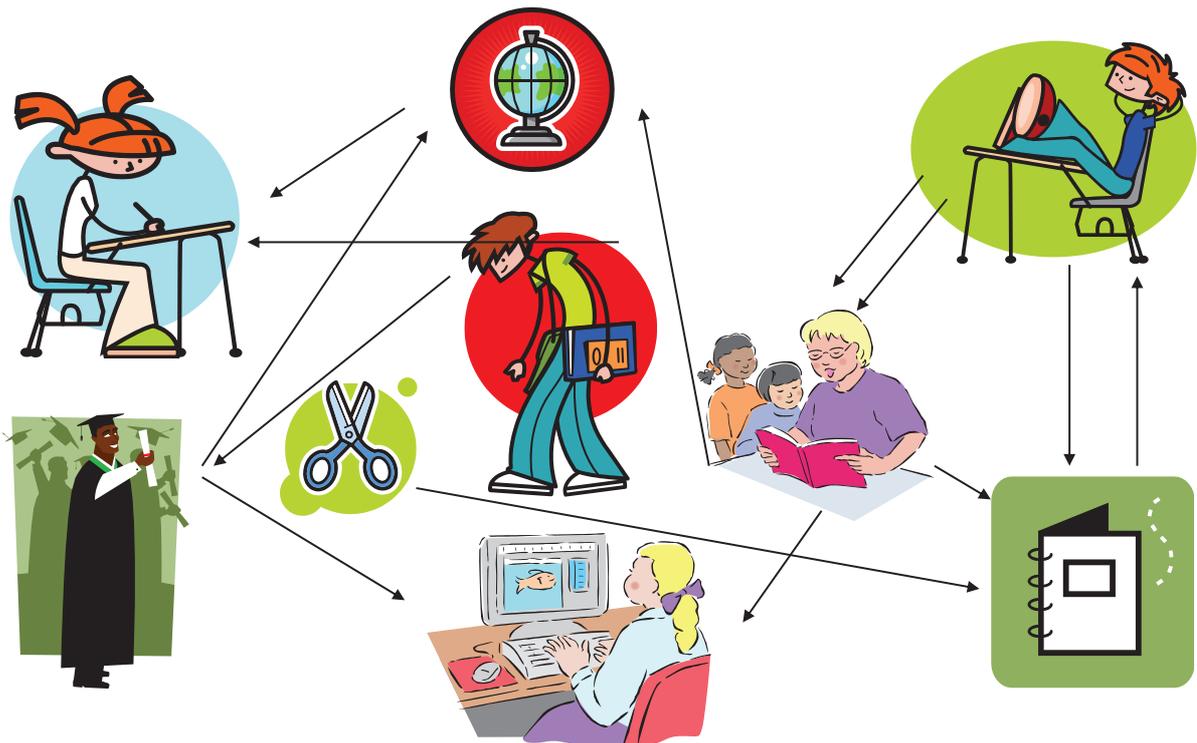
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

RECURSOS
MATERIAIS

PESSOAS



GESTÃO DA ESCOLA É IGUAL A GESTÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES?



- Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto com os educandos, fazendo-os sujeitos, quanto com seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é a sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos (PARO, 2015).

27



Vídeo: Vida de insetos

28



GESTOR !!

- GESTÃO PROJETOS;
- GESTÃO PESSOAS;
- GESTÃO DE CONTRATOS;
- GESTÃO RECURSOS MATERIAIS / FINANCEIROS;
- GESTÃO DE PROCESSOS
- GESTÃO DA INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO;
- GESTÃO SOB A LUZ DO APARATO LEGAL...





**EIXO: Políticas de Educação e Gestão Democrática/
Projeto Político Pedagógico e Práticas
Democráticas da Gestão Escolar**

GESTÃO ESCOLAR

Formadora: Prof^a. Dr.^a Shenia D'Arc Venturim Cornélio
E-mail: sheniaventurim1@gmail.com

16 de julho de 2019

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



1

PROPOSTA...

1.2 As concepções de organização e gestão escolar (científico racional: concepção técnico-científica – concepção sociocrítica: autogestionária; a interpretativa; a participativa e a democrática)

TEXTO:

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e Gestão da escola.** Disponível em:
<https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf> . Acesso em: 10 jul. 2019.

2

TODAS AS ORGANIZAÇÕES TEM A MESMA FINALIDADE?

...E A MESMA CONCEPÇÃO DE GESTÃO?



eesp

PARA ENTENDER OS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO PRECISAMOS VOLTAR AOS...

**SÉCULOS XVI,
XVII e XVIII**

CASAMENTO:

CIÊNCIA E

CAPITAL



- O surgimento da ciência moderna está ligado ao **nascimento do capitalismo e partilha**. Mas, com ele o desejo de dominar, explorar e manipular a natureza e os homens.
- A **burguesia** estava pronta para tomar o poder político sobre as ruínas das instituições feudais e fez substituir o culto da divindade pelo **culto da razão**. Ao se apropriar do discurso **racionalista** a burguesia **substituiu** a vontade de Deus pela **lei dos mercados**.



SURGE NA SOCIEDADE ALGUÉM COM O ESPÍRITO MAIS EMPREENDEDOR...

Passamos a conviver com mudanças...

[...] VAI AO CAMPO, ESCOLHE TECELÕES PARA EMPREGADOS, TRANSFORMANDO ASSIM CAMPONENSES EM OPERÁRIOS. PROCURA TAMBÉM **CONSUMIDORES FINAIS** E AJUSTA SEU PRODUTO ÀS SUAS NECESSIDADES [...]



- Passamos a conviver com um novo conjunto de hábitos e costumes:

- ✓ Racionalização dos processos;
 - ✓ Ajuste dos preços;
- ✓ Competição pelo mercado;
- ✓ Espírito do capitalismo moderno;
 - ✓ Utilitarismo e lucro...

- Essas mudanças implicaram...

A exigência de uma nova produção do conhecimentos, produção mais sistemáticas.

TRABALHO

- Novo valor;
- Mercadoria de compra e venda pelo capital.

PRIMEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- Foi gerada pela Revolução Comercial que ocorreu na Europa entre os séculos XV e meados do século XVIII.
- A expansão do comércio internacional e o aumento da riqueza permitiram o financiamento do progresso técnico e a instalação de indústrias.



PRIMEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- (Inglaterra) surgimento da máquina a vapor, da fiadeira, substituição das ferramentas manuais;
- Sociedade agrícola de subsistência para sociedade industrial – lucro.



SEGUNDA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- Nasceu com o progresso científico e tecnológico ocorrido na Inglaterra, França e Estados Unidos, por volta da segunda metade do século XIX;
- Surgimento da eletricidade, fundição do aço, tecnologia da comunicação – telégrafo, telefone;
- Taylorismo/ Fordismo;



MODERNISMO - TAYLORISMO/FORDISMO

Taylorismo: organização vertical na empresa e divisão do trabalho (intelectual e manual)

Fordismo: produção em massa = consumo em massa
Nova estética/ nova psicologia: poupança x consumo



TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL - TOYOTISMO

- Acumulação flexível, estoque zero, qualidade total, competências, habilidades dos trabalhadores, tecnologia da informação e comunicação... (pós-modernismo).



Que relação podemos estabelecer das revoluções industriais com o espaço escolar?

O espaço escolar sendo administrado como se fosse empresa.



Vejamos as reflexões que Libâneo (2013) apresenta...

As concepções de organização e gestão escolar...

- O estudo da escola como organização remota aos Pioneiros da Educação Nova, no década de 1930 marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, organização escolar à organização de uma empresa.



- Conhecemos estes estudos por: Administração e Organização Escolar ou simplesmente por Administração Escolar.
- As mudanças: Nos anos 80, passamos a ter outra discussão dando lugar à Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, buscando um enfoque crítico, frequentemente restrito à análise da escola dentro da organização de trabalho no capitalismo.



Concepções: científico-racional e a concepção sociocrítica

- **A concepção científico-racional:** prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista da escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência.



- As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.



- **A concepção sociocrítica**: vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc.
- A organização escolar não seria totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima.



- A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática.
- Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária, e a democrático-participativa.



Em grupo...

- Vamos realizar estudo sobre as concepções de organização e gestão:
 - Técnico-científica (ou funcionalista),
 - Autogestionária,
 - Democrático-participativa.
- Deverão responder aos questionamentos:
 - 1) Ação do gestor a partir da concepção em estudo.
 - 2) Trata de uma concepção adequada à escola que você atua? Por que?

Socialização...



**EIXO: Políticas de Educação e Gestão Democrática/
Projeto Político Pedagógico e Práticas
Democráticas da Gestão Escolar**

GESTÃO ESCOLAR

Formadora: Prof^a. Dr.^a Shenia D'Arc Venturim Cornélio
E-mail: sheniaventurim1@gmail.com

17 de julho de 2019

1

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



PROPOSTA...

1.2 As concepções de organização e gestão escolar (científico racional: concepção técnico-científica – concepção sociocrítica: autogestionária; a interpretativa; a participativa e a democrática)

As concepções de organização e gestão escolar...

- O estudo da escola como organização remota aos Pioneiros da Educação Nova, no década de 1930 marcados por uma **concepção burocrática, funcionalista,** aproximando as características da **organização escolar à organização de uma empresa.**



- Conhecemos estes estudos por: Administração e Organização Escolar ou simplesmente por Administração Escolar.
- As mudanças: Nos anos 80, passamos a ter outra discussão dando lugar à Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, buscando um enfoque crítico, frequentemente restrito à análise da escola dentro da organização de trabalho no capitalismo.



Concepções: científico-racional e a concepção sociocrítica

- **A concepção científico-racional:** prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista da escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência.



- As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à **estrutura organizacional**: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.



- **A concepção sociocrítica**: vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc.
- A organização escolar não seria totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima.



- A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática.
- Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária, e a democrático-participativa.



Em grupo...

- Vamos realizar estudo sobre as concepções de organização e gestão:
 - Técnico-científica (ou funcionalista),
 - Autogestionária,
 - Democrático-participativa.
- Deverão responder aos questionamentos:
 - 1) Ação do gestor a partir da concepção em estudo.
 - 2) Trata de uma concepção adequada à escola que você atua? Por que?

Socialização...



Concepção técnico-científica:

- Baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares.
- Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial.



Algumas características desse modelo são:

- Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas).
- Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros.
- Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.

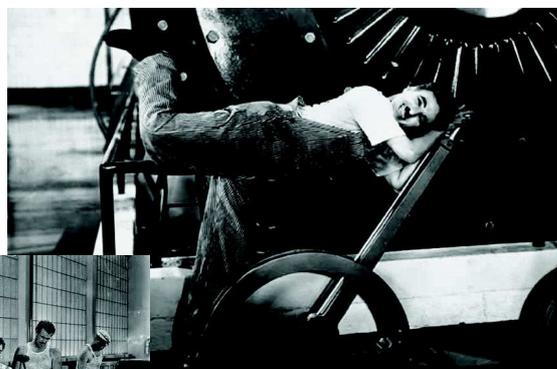
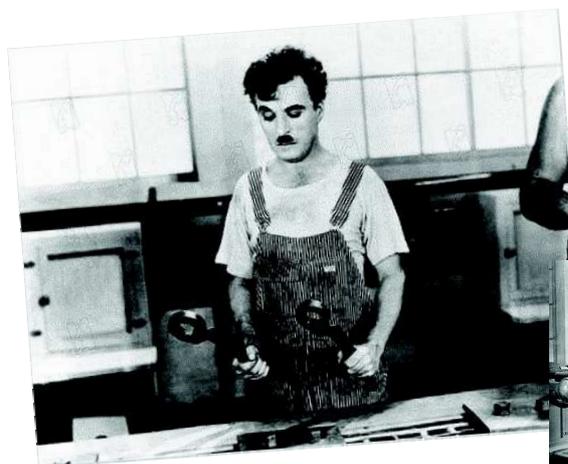


- Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.
- Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Atualmente, esta concepção também é conhecida como gestão da qualidade total.



Vídeo... Charlie Chaplin... Tempos modernos... Taylorismo/Fordismo



Concepção Autogestionária

- Baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição.

Algumas características desse modelo são:

- Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.
- Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.
- Vínculo das formas de gestão interna com as formas de auto-gestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de auto-gestão no plano político).
- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções.



- Recusa a normas e sistemas de controle, acentuando-se a responsabilidade coletiva.
- Crença no poder instituinte da instituição (vivência da experiência democrática no seio da instituição para expandi-la à sociedade) e recusa de todo o poder instituído.
- O caráter instituinte se dá pela prática da participação e auto-gestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.



Concepção democrática-participativa

- Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola.
- Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos.
- Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente.



- Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes.



Outras características desse modelo são:

- Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- A gestão é participativa mas espera-se, também, a gestão da participação.



- Qualificação e competência profissional.
- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.



- Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura.
- Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos.



- Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros.



Vídeo: coca-cola...



Importante...

- As concepções de gestão escolar refletem portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social.

- A concepção funcionalista, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidas unilateralmente. Enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções, hipervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. Com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido.



- As outras concepções valorizam o trabalho coletivo, implicando a participação de todos nas decisões.



- Embora ambas tenham entendimentos das relações de poder dentro da escola, concebem a participação de todos nas decisões como importante ingrediente para a criação e desenvolvimento das relações democráticas e solidárias.



Problematizando situações...

- Tomando como sua vivência no ambiente educacional, reflita sobre o cotidiano da escola e descreva o que considera um problema de desafia a gestão da escola.
- Tente se deslocar para o lugar de gestor(a) da escola descreva pelo menos, 5 estratégias para resolver ou mitigar o problema descrito. Pense também nos recursos necessários para tal.



UNIDADE II: POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 O princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, Lei 9394/96 e na Legislação Estadual e Municipal

2.2 O planejamento participativo e a organização da escola

2.3 O trabalho do gestor educacional frente aos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente inerentes ao cotidiano da escola



- Com o processo de “abertura política”, ao final dos anos 1980, abriu-se a possibilidade de participação dos mais diversos setores da sociedade na formulação de propostas pelas diversas esferas da sociedade, entre elas o setor educacional.



Gestão Democrática: CF 1988/ LDB9394-96/ Legislação Estadual e Municipal (VV)

- Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.



Constituição Federal 1988

- As lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática que institui a “democracia participativa” e a possibilidade do povo exercer o poder “diretamente” através da Gestão Democrática do Ensino Público (Art.206, inciso VI).

CAPÍTULO III

DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO ESPORTO

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
[...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...].



- A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

LDB 9394/96

- A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

LDB 9394/96

- Princípio da Gestão Democrática no que diz respeito à Educação Nacional –

Art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2010, p. 17).

LEI N° 13.005/2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) e dá outras providências

- **Art. 9º:** Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

- **Meta 19**: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

- CONTUDO... Mesmo com todo o respaldo legal ainda há um grande vácuo entre o que rege a Lei e a implementação de uma gestão democrática de fato. Pois a mesma concorre com uma política de tradição autoritária (herança no país).
- Diante dessas considerações, podemos concluir que ainda há um longo caminho a ser percorrido entre o discurso e a prática de uma gestão democrática, pois,

Nos dias de hoje, os termos 'participação e democracia' têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras (TEIXEIRA, 2005, p.7).

Mas... Será que estamos preparados para...

Viver a verdadeira...

DEMOGRACIA



- Se pensarmos na democracia que vivemos hoje no Brasil percebemos que ainda não estamos preparados para escolher e fiscalizar nossos governantes, visto que nossas políticas públicas nem sempre visam à melhoria da sociedade, muitas vezes concorrendo para consolidar uma sociedade elitista.

- De acordo com o conceito mais abrangente de democracia, o povo tem o direito de participar das decisões políticas do país. Percebe-se então que os brasileiros ainda não conseguiram adquirir a autonomia democrática, pois possuem o direito de escolher seus governantes, mas não percebem a consequência de seus atos e não assumem responsabilidades.

- A democracia em uma sociedade não pode ser apenas um sistema político, ela só pode ser real se seus princípios se incorporam à lógica da vida cotidiana de indivíduos e grupos sociais em interação na sociedade.



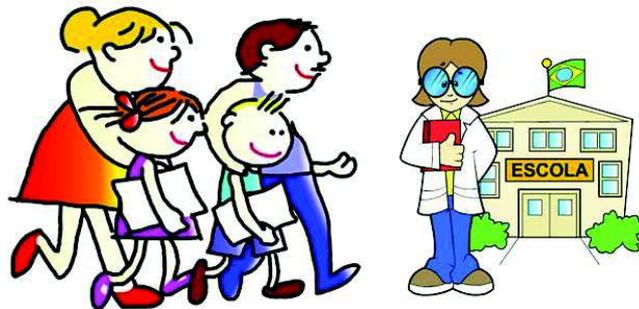
Origem da palavra democracia...

- Democracia é o **regime político** em que a soberania é **exercida pelo povo**.
- A palavra democracia tem origem no grego *demokratía* que é composta por *demos* (que significa povo) e *kratos* (que significa poder). Neste sistema político, o poder é exercido pelo povo através do sufrágio universal.

- Segundo Cury (2002, p. 56), *“As tarefas de construção de uma democracia econômica e política pertencem a várias esferas de atuação da sociedade, e a escola é apenas uma delas”*.



- Assim, a escola tem papel fundamental nesse processo de mudança. Precisa, portanto, tornar-se antes de tudo uma escola verdadeiramente democrática para formar cidadãos conscientes, preparados para assumir seu papel em uma sociedade que alcance a democracia em toda a sua plenitude.



- Contribuir para o desenvolvimento da autonomia dos sujeitos e dos grupos sociais não é algo que se possa fazer apenas pelo discurso.



- A prática política efetiva é fundamental para a construção da democracia na medida em que questionando, desvelando e democratizando mecanismos de legitimação e de exercícios do poder em nossa sociedade, podemos contribuir para o desenvolvimento da consciência e da autonomia dos diversos grupos em interação.

- A escola por sua vez tem importante papel nesta luta, podendo contribuir para a criação de mecanismos e normas de interação fundamentadas na gestão democrática dos conflitos.



- É por intermédio da democratização do conjunto das relações e práticas sociais que se pode construir uma democracia social, ou seja, uma democracia que ultrapasse a esfera do Estado e se instale no coração da vida social cotidiana.

- Tais ações devem ter como direcionamento a aprendizagem dos educandos com objetivos de torná-los cada vez mais capazes de enfrentar as mudanças da sociedade globalizada com mais dignidade e determinação.

- Conforme Cury (2002, p.193), *“a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões”*.

e sesp

Dourado (2003, p. 62), afirma que *“na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”*.



Constituição Estadual/1989

CAPÍTULO III

Da Educação

Art. 170. O ensino será ministrado com obediência aos princípios estabelecidos no art. 206 da Constituição Federal e aos seguintes:

[...] VI - efetiva participação, em todos os níveis, dos profissionais de magistério, dos alunos, dos pais ou responsáveis, na gestão administrativo-pedagógica da escola [...].

Município de Vila Velha

LEI Nº 5.938 DE 29 DE NOVEMBRO DE 2017.

*DISCIPLINA A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA
EDUCAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO
DE VILA VELHA E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.*

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Disciplina a Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino Público de Vila Velha, de acordo com o disposto no art. 206, Inciso VI, da Constituição Federal; da Constituição Estadual, art.170, Inciso VI; da Lei Orgânica nº 01/1990, art. 223; da Lei Municipal nº 4.100/2003 que institui o sistema municipal de ensino de Vila Velha, artigos 15 e 16 e do Plano Municipal de Educação nº 5.629/2015 em seu art. 9º e Meta 19.

Seção III

Da Escolha dos Gestores das Unidades de Ensino Infantil e Fundamental por Consulta Pública

- **Art. 18** A Escolha dos gestores escolares da Rede Municipal de Vila Velha se dará com a participação efetiva de todos os Conselhos de Escola, conforme assegurado na Lei Orgânica nº 01/1990, art. 223, em seu parágrafo único, e na Lei nº 5.629/2015, Meta 19 e suas estratégias afins.

- **Art. 19** O Conselho Municipal de Educação, órgão colegiado do Sistema Municipal de Ensino, com estrutura e competência dadas pela Lei Municipal nº 3.821/2001, será responsável pela elaboração, regulamentação e aprovação de resolução, bem como do seu calendário próprio, que tratará da eleição direta dos diretores escolares das unidades de ensino, conforme preconiza a Lei Orgânica nº 01/1990, Lei Municipal nº 4.100/2003 em seu art. 24 e a Lei Municipal nº 5629/2015 Meta 19, estratégia 19.1.

- **Parágrafo único.** Caberá ao Secretário Municipal de Educação de Vila Velha, a homologação e a publicação da resolução, do calendário próprio com as etapas do processo de consulta pública para eleição direta à função de Diretor de Escola e a homologação e publicação da Comissão Eleitoral Central que conduzirá o processo de consulta pública à comunidade escolar.

- **Art. 20** As etapas do processo de escolha de candidatos à função de Diretor Escolar das Unidades de Ensino da Rede Municipal de Vila Velha contarão com o processo formativo e o consultivo, sendo o segundo, mediante consulta pública à comunidade escolar.
- **Parágrafo único.** As etapas do processo formativo e consultivo serão regulamentadas pelo Conselho Municipal de Educação, com homologação da Secretaria Municipal de Educação, vedada a avaliação dos professores por meio de prova escrita. (Dispositivo promulgado pela Câmara Municipal, em 27 de novembro de 2017)

- **Art. 21** O processo formativo terá certificação emitida pela Secretaria Municipal de Educação, cujo candidato à função de Diretor Escolar deverá apresentar coeficiente de aproveitamento, regulamentado e aprovado em resolução do Conselho Municipal de Educação.
- **Art. 22** O mandato de diretor das unidades de ensino da Rede Municipal de Vila Velha será de (02) dois anos, permitida apenas uma única recondução.
- **Art. 23** A nomeação e posse dos diretores eleitos por consulta pública à função de Diretor de Escola dar-se-á por ato do Chefe do Poder Executivo Municipal.



**EIXO: Políticas de Educação e Gestão Democrática/
Projeto Político Pedagógico e Práticas
Democráticas da Gestão Escolar**

GESTÃO ESCOLAR

Formadora: Prof^a. Dr.^a Shenia D'Arc Venturim Cornélio
E-mail: sheniaventurim1@gmail.com

18 de julho de 2019

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



1

UNIDADE II: POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 O princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988, Lei 9394/96 e na Legislação Estadual e Municipal

2.2 O planejamento participativo e a organização da escola

2.3 O trabalho do gestor educacional frente aos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente inerentes ao cotidiano da escola



- Com o processo de “abertura política”, ao final dos anos 1980, abriu-se a possibilidade de participação dos mais diversos setores da sociedade na formulação de propostas pelas diversas esferas da sociedade, entre elas o setor educacional.

Gestão Democrática: CF 1988/ LDB9394-96/ Legislação Estadual e Municipal (VV)

- Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.

Constituição Federal 1988

- As lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática que institui a “democracia participativa” e a possibilidade do povo exercer o poder “diretamente” através da Gestão Democrática do Ensino Público (Art.206, inciso VI).

CAPÍTULO III

DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
[...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...].

- A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

LDB 9394/96

- A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

LDB 9394/96

- Princípio da Gestão Democrática no que diz respeito à Educação Nacional –

Art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:



- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2010, p. 17).



LEI N° 13.005/2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) e dá outras providências

- **Art. 9º**: Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

- **Meta 19**: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

- CONTUDO... Mesmo com todo o respaldo legal ainda há um grande vácuo entre o que rege a Lei e a implementação de uma gestão democrática de fato. Pois a mesma concorre com uma política de tradição autoritária (herança no país).
- Diante dessas considerações, podemos concluir que ainda há um longo caminho a ser percorrido entre o discurso e a prática de uma gestão democrática, pois,

Nos dias de hoje, os termos 'participação e democracia' têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras (TEIXEIRA, 2005, p.7).

Mas... Será que estamos preparados
para...

Viver a verdadeira...

DEMOCRACIA



- Se pensarmos na democracia que vivemos hoje no Brasil percebemos que ainda não estamos preparados para escolher e fiscalizar nossos governantes, visto que nossas políticas públicas nem sempre visam à melhoria da sociedade, muitas vezes concorrendo para consolidar uma sociedade elitista.

- De acordo com o conceito mais abrangente de democracia, o povo tem o direito de participar das decisões políticas do país. Percebe-se então que os brasileiros ainda não conseguiram adquirir a autonomia democrática, pois possuem o direito de escolher seus governantes, mas não percebem a consequência de seus atos e não assumem responsabilidades.

- A democracia em uma sociedade não pode ser apenas um sistema político, ela só pode ser real se seus princípios se incorporam à lógica da vida cotidiana de indivíduos e grupos sociais em interação na sociedade.



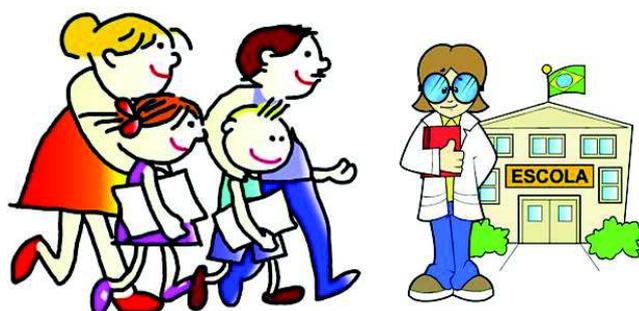
Origem da palavra democracia...

- Democracia é o **regime político** em que a soberania é **exercida pelo povo**.
- A palavra democracia tem origem no grego ***demokratía*** que é composta por ***demos*** (que significa povo) e ***kratos*** (que significa poder). Neste sistema político, **o poder é exercido pelo povo através do sufrágio universal.**

- Segundo Cury (2002, p. 56), *“As tarefas de construção de uma democracia econômica e política pertencem a várias esferas de atuação da sociedade, e a escola é apenas uma delas”*.



- Assim, a escola tem papel fundamental nesse processo de mudança. Precisa, portanto, tornar-se antes de tudo uma escola verdadeiramente democrática para formar cidadãos conscientes, preparados para assumir seu papel em uma sociedade que alcance a democracia em toda a sua plenitude.



- Contribuir para o desenvolvimento da autonomia dos sujeitos e dos grupos sociais não é algo que se possa fazer apenas pelo discurso.



- A prática política efetiva é fundamental para a construção da democracia na medida em que questionando, desvelando e democratizando mecanismos de legitimação e de exercícios do poder em nossa sociedade, podemos contribuir para o desenvolvimento da consciência e da autonomia dos diversos grupos em interação.

- A escola por sua vez tem importante papel nesta luta, podendo contribuir para a criação de mecanismos e normas de interação fundamentadas na gestão democrática dos conflitos.



- É por intermédio da democratização do conjunto das relações e práticas sociais que se pode construir uma democracia social, ou seja, uma democracia que ultrapasse a esfera do Estado e se instale no coração da vida social cotidiana.

- Tais ações devem ter como direcionamento a aprendizagem dos educandos com objetivos de torná-los cada vez mais capazes de enfrentar as mudanças da sociedade globalizada com mais dignidade e determinação.



- Conforme Cury (2002, p.193), *“a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões”*.

Dourado (2003, p. 62), afirma que *“na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”*.



Constituição Estadual/1989

CAPÍTULO III **Da Educação**

Art. 170. O ensino será ministrado com obediência aos princípios estabelecidos no art. 206 da Constituição Federal e aos seguintes:

[...] VI - efetiva participação, em todos os níveis, dos profissionais de magistério, dos alunos, dos pais ou responsáveis, na gestão administrativo-pedagógica da escola [...].

Município de Vila Velha

LEI Nº 5.938 DE 29 DE NOVEMBRO DE 2017.

*DISCIPLINA A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA
EDUCAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO
DE VILA VELHA E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.*

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Disciplina a Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino Público de Vila Velha, de acordo com o disposto no art. 206, Inciso VI, da Constituição Federal; da Constituição Estadual, art.170, Inciso VI; da Lei Orgânica nº 01/1990, art. 223; da Lei Municipal nº 4.100/2003 que institui o sistema municipal de ensino de Vila Velha, artigos 15 e 16 e do Plano Municipal de Educação nº 5.629/2015 em seu art. 9º e Meta 19.

Seção III

Da Escolha dos Gestores das Unidades de Ensino Infantil e Fundamental por Consulta Pública

- **Art. 18** A Escolha dos gestores escolares da Rede Municipal de Vila Velha se dará com a participação efetiva de todos os Conselhos de Escola, conforme assegurado na Lei Orgânica nº 01/1990, art. 223, em seu parágrafo único, e na Lei nº 5.629/2015, Meta 19 e suas estratégias afins.

- **Art. 19** O Conselho Municipal de Educação, órgão colegiado do Sistema Municipal de Ensino, com estrutura e competência dadas pela Lei Municipal nº 3.821/2001, será responsável pela elaboração, regulamentação e aprovação de resolução, bem como do seu calendário próprio, que tratará da eleição direta dos diretores escolares das unidades de ensino, conforme preconiza a Lei Orgânica nº 01/1990, Lei Municipal nº 4.100/2003 em seu art. 24 e a Lei Municipal nº 5629/2015 Meta 19, estratégia 19.1.

- **Parágrafo único.** Caberá ao Secretário Municipal de Educação de Vila Velha, a homologação e a publicação da resolução, do calendário próprio com as etapas do processo de consulta pública para eleição direta à função de Diretor de Escola e a homologação e publicação da Comissão Eleitoral Central que conduzirá o processo de consulta pública à comunidade escolar.

- **Art. 20** As etapas do processo de escolha de candidatos à função de Diretor Escolar das Unidades de Ensino da Rede Municipal de Vila Velha contarão com o processo formativo e o consultivo, sendo o segundo, mediante consulta pública à comunidade escolar.
- **Parágrafo único.** As etapas do processo formativo e consultivo serão regulamentadas pelo Conselho Municipal de Educação, com homologação da Secretaria Municipal de Educação, vedada a avaliação dos professores por meio de prova escrita. (Dispositivo promulgado pela Câmara Municipal, em 27 de novembro de 2017)

- **Art. 21** O processo formativo terá certificação emitida pela Secretaria Municipal de Educação, cujo candidato à função de Diretor Escolar deverá apresentar coeficiente de aproveitamento, regulamentado e aprovado em resolução do Conselho Municipal de Educação.
- **Art. 22** O mandato de diretor das unidades de ensino da Rede Municipal de Vila Velha será de (02) dois anos, permitida apenas uma única recondução.
- **Art. 23** A nomeação e posse dos diretores eleitos por consulta pública à função de Diretor de Escola dar-se-á por ato do Chefe do Poder Executivo Municipal.

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

"A experiência não vem de se ter vivido muito, mas de se ter refletido intensamente sobre o que se fez e sobre as coisas que aconteceram."
(Danilo Goldin)

2.2 O planejamento participativo e a organização da escola

- A importância da gestão democrática para o cenário educacional brasileiro é uma terminação com força de Lei, presente na Constituição Federal.
- A sua aplicação depende da participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar, como diretor, professores, alunos, pais e funcionários.

Vídeo: Orquestra

- Essa ação reflete diretamente em etapas importantes para a gestão escolar, como análise, planejamento, implementação e avaliação de projetos pedagógicos e administrativos.
- Um dos **objetivos primordiais** está relacionado à elaboração de uma proposta educativa de qualidade. Para o alcance dessa meta, você precisa que a sua gestão torne-se compartilhada, coletiva, participativa e democrática.

É preciso estabelecer um caminho a ser seguido. Para isso, a escola deve ser capaz de integrar os membros da comunidade escolar, através da participação em processos deliberativos.



A partir daí, o planejamento passa a ser elaborado. Ele será o responsável por definir quais metas e ações serão executadas pela escola, sendo sempre coerentes entre si, e coerentes com o contexto social.

QUAL O OBJETIVO AFINAL?



Promover um ensino de qualidade, de maneira a possibilitar uma aprendizagem significativa aos alunos. Esse é o principal objetivo das propostas criadas a partir do planejamento participativo, parte integrante do sistema de Gestão Escolar Democrática.

Trabalho Colaborativo

- Texto 1:

SANTOS, Claudinete Maria dos; FERRI; Lúcia Maria Correa Gomes; MACEDO, Mara Elisa Capovilla Martins de Macedo. **O planejamento participativo da escola como prática inovadora.** Disponível em: < <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/2098> >. Acesso em: 14 jul. 2019.

Tarefa 01:

- Para que a escola possa se organizar de forma eficiente e eficaz e cumprir suas funções sociais, o planejamento participativo evidencia-se como recurso dialógico e instrumento de organização do trabalho escolar para as inovações pretendidas, compreendida como organização autônoma de trabalho conjunto e instância executiva das políticas públicas.

- Dessa concepção deriva a elaboração do projeto pedagógico, alinhado aos pressupostos da gestão participativa como instrumento que contribui para a melhoria da qualidade do ensino e superação da centralização das decisões, improvisos e ações isoladas.

Imagine a situação: Você foi eleito gestor escolar por meio da consulta pública da comunidade escolar do município de Vila Velha/ES de que forma você encaminhará a revisão ou elaboração do Projeto Pedagógico de sua escola?

- Texto 2:

NEZ, Egeslaine de; SOUZA, Warley Carlos de. **Planejamento participativo:** elementos para o debate em ação. Disponível em: < file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3234-9087-1-PB%20(1).pdf >. Acesso em: 14 jul. 2019.

Tarefa 02:

- Discutir o planejamento participativo com base na escola, percebendo-o como instrumental teórico-prático capaz de facilitar a convergência entre o refletir e o agir, ferramenta capaz de vitalizar experiências e respaldar a construção democrática do projeto político-pedagógico, torna-se essencial.
- Por sua vez, o planejamento participativo é a base na democracia das relações e a fundamentação a partir da compreensão das relações sociais.

- Torna-se necessário compreender que a escola, os professores e os alunos são integrantes da dinâmica das relações sociais; tudo o que acontece no meio escolar (inclusive o planejamento) está atravessado por influências econômicas, políticas e culturais que caracterizam a sociedade de classes.

Outra situação: Diante dos fatos, suponha que você foi eleito gestor em uma unidade escolar do município de Vila Velha – tem diante de si, o compromisso de responder à credibilidade da comunidade escolar que o escolheu.

A escola em que foi eleito tem dois turnos, totalizando cerca de 55 profissionais. As situações encontradas por você são: ausência de professor, comunicada à minutos do início das aulas, atestados médicos, índice do IDEB 2017 – 4,6 (séries iniciais), individualismo, ausência de comprometimento com a educação pública, alunos que chegam ao 5º ano sem o domínio da leitura e escrita e, conhecimentos matemáticos.

Como reverter esse quadro? O que fará como gestor?

- Texto 3:

NICOLAU, Geise. A relevância do planejamento participativo na construção de uma gestão democrática. Disponível em:

<http://www.editorarealize.com.br/revistas/condedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_ID5934_20082018134519.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2019.

Tarefa 03

- A abordagem da gestão escolar democrática está presente em todas as legislações educacionais brasileiras. Objetivando que tais legislações fossem cumpridas, os gestores escolares, responsáveis acerca do cumprimento da gestão de forma democrática, observaram a necessidade de buscar ferramentas de planejamento que subsidiassem a construção de seus planos de gestão, organizando suas atividades cotidianas e pautando a conjectura das atividades que desenvolveriam com a participação dos sujeitos que constituem a escola.

- Para que alcançar o objetivo, a ferramenta do planejamento participativo se tornou imprescindível uma vez que reunir variados grupos que compõem a escola tencionando refletir sobre de que forma sua gestão será desenvolvida é parte fundamental do processo de gestão democrática.

E outra: De que forma promover uma gestão compartilhada, coletiva, participativa e democrática na qual o Planejamento Participativo, enquanto uma ferramenta, poderá auxiliar a organizar seu cotidiano?





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

**EIXO: Políticas de Educação e Gestão Democrática/
Projeto Político Pedagógico e Práticas
Democráticas da Gestão Escolar**

GESTÃO ESCOLAR

Formadora: Prof^a. Dr.^a Shenia D'Arc Venturim Cornélio
E-mail: sheniaventurim1@gmail.com

19 de julho de 2019

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

"A experiência não vem de se ter vivido muito, mas de se ter refletido intensamente sobre o que se fez e sobre as coisas que aconteceram."
(Danilo Goldin)

**2.2 O planejamento participativo e a
organização da escola**

Trabalho Colaborativo

- Texto 1:

SANTOS, Claudinete Maria dos; FERRI; Lúcia Maria Correa Gomes; MACEDO, Mara Elisa Capovilla Martins de Macedo. **O planejamento participativo da escola como prática inovadora.** Disponível em: < <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/2098> >. Acesso em: 14 jul. 2019.

Imagine a situação:

Você foi eleito gestor por meio da consulta pública da comunidade escolar do município de Vila Velha/ES.

De que forma, você encaminhará a revisão ou elaboração do Projeto Político Pedagógico de sua escola?

- Texto 2:

NEZ, Egeslaine de; SOUZA, Warley Carlos de. **Planejamento participativo:** elementos para o debate em ação. Disponível em: < file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3234-9087-1-PB%20(1).pdf >. Acesso em: 14 jul. 2019.

Outra situação: Suponha que foi eleito gestor em uma unidade escolar do município de Vila Velha – tem diante de si, o compromisso de responder à credibilidade da comunidade que o escolheu.

A escola em que foi eleito, tem dois turnos totalizando cerca de 55 profissionais. As situações encontradas por são: ausência de professor (comunicada minutos do início das aulas), atestados médicos, índice do IDEB 2017 – 4,6 (séries iniciais), individualismo, ausência de comprometimento com a educação pública, alunos que chegam ao 5º ano sem o domínio básico da leitura e escrita e, conhecimentos matemáticos.

Como reverter esse quadro? O que fará como gestor?

- Texto 3:

NICOLAU, Geise. **A relevância do planejamento participativo na construção de uma gestão democrática.** Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/condedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_ID5934_20082018134519.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2019.

E outra:

Como promover uma gestão compartilhada, coletiva, participativa e democrática na qual o Planejamento Participativo, como ferramenta, poderá auxiliar a organizar seu cotidiano?



2.3 O trabalho do gestor educacional frente aos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente inerentes ao cotidiano da escola

Como ser um bom gestor diante dos aspectos administrativos, pedagógicos inerentes ao cotidiano da escola?



11

esesp



12

esesp

- No âmbito da educação brasileira, a gestão democrática favorece a qualidade do ensino e da aprendizagem, uma vez que está aberta à participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino/aprendizagem.



- Portanto, o espaço democrático já conquistado abrirá espaço para que outros também possam ser conquistados, pois, como afirma Paro (2000, p. 78):

“Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata”.



- Administrar uma escola, até bem pouco tempo, compreendia apenas as atividades de planejamento, direção dos trabalhos burocráticos, coordenação e controle de pessoal. *“Na gestão, estão envolvidos estas atividades consideradas necessárias para o cotidiano escolar, incluindo filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”* (LUCK, 2000, p. 99).



- Administrar por si só não foi bastante diante das transformações e necessidades da sociedade, daí surgiu a necessidade de conduzir uma administração que fosse satisfatória, que se tornasse mais que administrar, abrangendo alternativas mais amplas. Surge então o conceito de gestão.



- Como atesta Luck, (2000, p. 99), “[...] a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

UNIDADE III: PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

- 3.1 Planejamento: necessidade, viabilidade e função educacional – Níveis do planejamento
- 3.2 Projeto Político Pedagógico – articulação à gestão escolar
- 3.3 Avaliação de Sistema – avaliação externa com foco na qualidade do ensino
- 3.4 Avaliação Institucional
- 3.5 Avaliação de Aprendizagem
- 3.6 O gestor do século XXI: o que espera...



3.1 Planejamento: necessidade, viabilidade e função educacional

PLANEJAR É ANALISAR UMA DADA REALIDADE, REFLETINDO SOBRE AS CONDIÇÕES EXISTENTES...



...PLANEJAR é prever as formas alternativas de ação para superar as dificuldades ou alcançar os objetivos desejados.



Plan

2

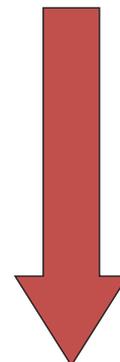
3

4

3.2 Níveis de Planejamento

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO:

- PLANEJAMENTO DO SISTEMA EDUCACIONAL (SISTÊMICO).
- PLANEJAMENTO GERAL DA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL.
- PLANEJAMENTO DE CURRÍCULO.
- PLANEJAMENTO DIDÁTICO.



PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO

É o de maior abrangência, correspondendo ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais. Enfrenta os problemas de atendimento à demanda, alocação e gerenciamento de recursos, etc.

ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL

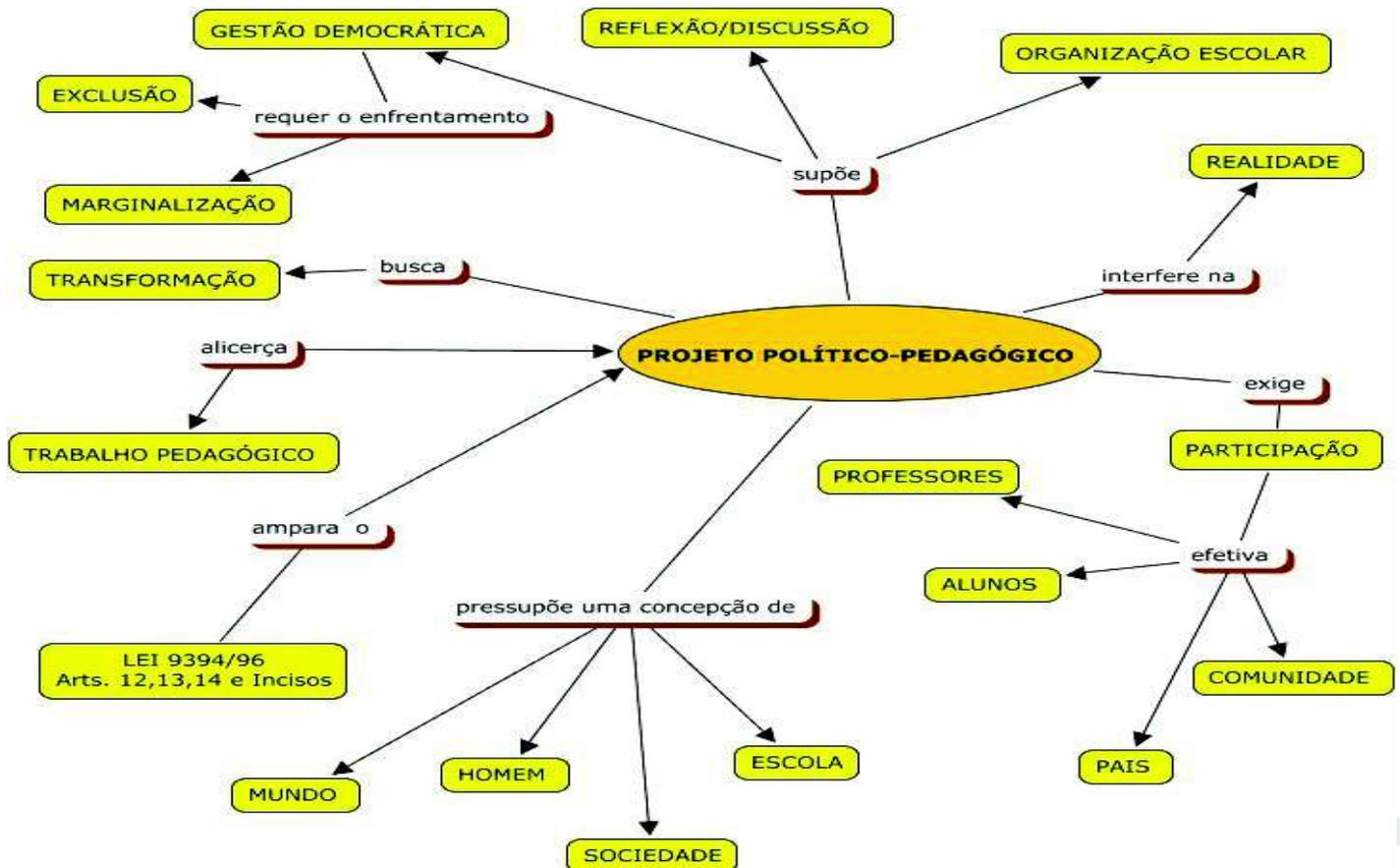
- PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – 2014 à 2024
 - DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS
 - BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR – BNCC
- LEGISLAÇÃO – NORMAS – PARECERES – RESOLUÇÕES



PLANEJAMENTO GERAL DA INSTITUIÇÃO

- Trata-se do Projeto Político-Pedagógico, que caracteriza o plano integral da instituição.
- Contempla o Marco Referencial, Diagnóstico e Propostas.
- Envolve tanto a dimensão pedagógica, quanto comunitária e administrativa da escola.

ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO



PLANEJAMENTO DO CURRÍCULO: SÉRIES, MÓDULOS, DISCIPLINAS

- Trata de um processo de tomada de decisões que implica previsão, execução e avaliação da ação organizada no espaço e no tempo, visando à efetivação do currículo.
- Envolve sondagem e diagnóstico, definição de objetos, seleção e estruturação de conteúdos, seleção e organização de situações de experiências e determinação do sistema de avaliação (cf. DUARTE, S.G. DBE, 2000) – INEP 2006.

PLANEJAMENTO DIDÁTICO



A sala de aula



- A aula é o lugar de concretização do ensino. Lugar do encontro e do conflito, onde se expressam os sujeitos no processo ensino-aprendizagem. Embora todos participem da construção desse momento, a aula é uma experiência conduzida pelo professor, é a expressão do seu projeto de trabalho.

De que forma a sala de aula está refletindo: o planejamento de currículo; planejamento institucional e planejamento de sistema?

Para refletir...



31



CRIANÇAS ARMADAS NAS ESCOLAS



As situações apontadas nas charges refletem o seu cotidiano?

32



- ✓ O **objetivo central da escola**, sem dúvida, é **promover a aprendizagem** dos estudantes.
- ✓ Assim, o professor deve estar atento à avaliação dos estudantes, para conduzir **metodologias didáticas** que favoreçam o seu desenvolvimento, sem perder de vista que existem conhecimentos que precisam ser apropriados pelos estudantes e que **é papel da escola garantir que sejam aprendidos**.

- ✓ Cabe ao professor definir instrumentos de avaliação diferenciados, buscando atender aos **diferentes tempos de aprendizagens** presentes em sala de aula.
- ✓ Em virtude disso, o professor deve planejar situações de avaliação mais investigativas que possam, não apenas identificar o que a criança aprendeu ou não aprendeu, mas também buscar as **razões para a aprendizagem ou não aprendizagem**.

- ✓ A visão que temos acerca da avaliação da aprendizagem não é isolada ou neutra. Está vinculada às nossas concepções sobre educação, sobre escola, sobre aprendizagem, ou seja, à nossa concepção pedagógica mais ampla, à nossa visão de educação.
- ✓ Essa discussão, nos faz retomar o sentido da escola, ou seja, **qual é ou pelo menos deveria ser a finalidade da educação escolar na sociedade atual?**

Vejam uma situação...

Quando a escola é de vidro

(Trecho do livro de Ruth Rocha)

Eu ia à escola todos os dias de manhã e quando chegava, logo, logo, eu tinha que me meter no vidro. É, no vidro!

Cada menino ou menina tinha um vidro e o vidro não dependia do tamanho de cada um, não! O vidro dependia da classe em que a gente estudava.

Se você estava no primeiro ano, ganhava um vidro de um tamanho. Se você fosse do segundo ano, seu vidro era um pouquinho maior. E assim, os vidros iam crescendo à medida que você ia passando de ano.

Se não passasse de ano era um horror. Você tinha que usar o mesmo vidro do ano passado. Coubesse ou nãooubesse.

Aliás nunca ninguém se preocupou em saber se a gente cabia nos vidros. E para falar a verdade, ninguém cabia direito.



Uns eram gordos, outros eram muito grandes, uns eram pequenos e ficavam afundados no vidro, nem assim era confortável.

A gente não escutava direito o que os professores diziam, os professores não entendiam o que a gente falava, e a gente nem podia respirar direito...

A gente só podia respirar direito na hora do recreio ou na aula de educação física. Mas aí a gente já estava desesperado de tanto ficar preso e começava a correr, a gritar, a bater uns nos outros....



Avaliação Institucional

O que é Avaliação Institucional?



[...] a avaliação como um projeto institucional deve ser um processo continuamente renovado de balanceamento, de identificação de rumos, perspectivas e valores diferentes dos atuais.

Pontos para análise...

- Por que fazer avaliação institucional?
- Quem participa do processo de avaliação institucional?
- Quando e em quais circunstâncias devemos implementar um processo de avaliação institucional?
- A avaliação institucional pode ser um instrumento de melhoria da qualidade e de democratização da educação?



Quais são os princípios e as características orientadoras de uma avaliação institucional que visam a melhoria da qualidade e democratização educacional?



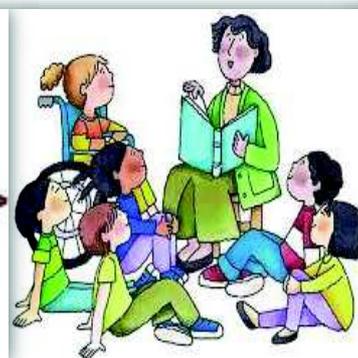
Avaliação Institucional? O que é?

- Processo intrínseco à educação. Todo agir educativo é avaliador;
- Processo de construção coletiva pelo qual se discutem rumos, ritmos e ajustes e se procede à intervenção, em forma de gestão participativa;
- Processo que depende do referencial teórico que o fundamenta, isto é, da concepção de educação que se pratica;
- Processo que não se limita ao pedagógico da sala de aula, mas atinge toda a Escola.



Assim...

- Trata da avaliação da Escola como um todo, buscando identificar como estão funcionando as coisas, ou seja, como é desenvolvida cada uma das atividades que levam os alunos a aprenderem e se tornarem cidadãos.



O que avaliar...

- Como está o desempenho dos professores?
- A participação dos pais?
- A Gestão da Escola?
- Como vai o sistema educacional?

Quais os fatores e as situações que precisam ser mudados, pois mostram-se insuficientes?

Quais estão bem e, por isso, precisam ser difundidos, servir de exemplo?



É preciso compreender que...

- A avaliação institucional é um processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar.



Objetivos de uma avaliação institucional

Promove o autoconhecimento da instituição e de formulação de subsídios ou elementos para a tomada de decisões, com a finalidade de melhorar a Escola.



A avaliação institucional não se destina a julgar de forma mesquinha ou a punir, com castigos ou privações. É, ao contrário, um processo de redirecionamento e, portanto, de crescimento. Não se trata de avaliar por avaliar. É avaliar para refletir, para discutir, para acompanhar, para buscar melhoras.



Assim... A avaliação institucional está relacionada à...

- Melhoria da qualidade da educação;
- Melhorar sua oferta;
- Aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade social;
- Aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.



Seus pressupostos:

- A avaliação é abrangente e compreende as visões interna e a externa;
- A avaliação é formativa, possibilita uma tomada de consciência sobre a proposta e as finalidades educacionais e sociais;
- A avaliação é construtiva, busca o autoconhecimento das potencialidades e deficiências e gera bases de decisão;
- A avaliação é renovadora, reflete a realidade e contribui para a mudança;
- A avaliação é legítima, conta com a participação dos segmentos da comunidade e busca a aceitação de seus resultados.





- No Brasil, o desenvolvimento de um sistema de avaliação da educação básica é bastante recente.
- Até o início dos anos 1990, não era possível saber se as políticas implementadas produziam os resultados desejados ou não.
- Não havia medidas de avaliação da aprendizagem que produzissem evidências sólidas sobre a qualidade dos sistemas de ensino no país.



- Costuma-se falar da velha escola pública do passado como exemplo de qualidade. No entanto, a escola era outra, uma escola excludente de qualidade para um pouco de elite que ela tinham acesso.
- O problema hoje é mais complexo: construir e valorizar a boa escola pública, agora democrática e para todos.



- Em pouco mais de uma década foi construído, no país, um complexo e abrangente sistema de avaliação educacional, que cobre todos os níveis da educação e produz informações que orientam as políticas educacionais em todos os níveis de ensino.



- Com esse objetivo geral comum, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como Provão e, posteriormente, substituído pelo Exame Nacional de Desempenho do Ensino Superior (Enade), o Exame Nacional de Certificação de Jovens e Adultos (Encceja), o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes)...



- ... a Prova Brasil e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), a Provinha Brasil e Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), apresentam distintas características e possibilidades de usos de seus resultados para que as informações avaliativas sirvam também para o próprio processo de formulação, implementação e ajuste de políticas educacionais.



- O principal desafio é definir estratégias de uso dos resultados para melhorar a sala de aula e a formação dos professores, de modo a atingir padrões de qualidade compatíveis com as novas exigências da sociedade de conhecimento.



O que visam as avaliações de sistema?

- Todas essas iniciativas indicam a progressiva institucionalização da avaliação como mecanismo importante para subsidiar o processo de formulação e monitoramento de políticas públicas responsáveis e transparentes que devem nortear o aprimoramento de ações de melhoria da aprendizagem.



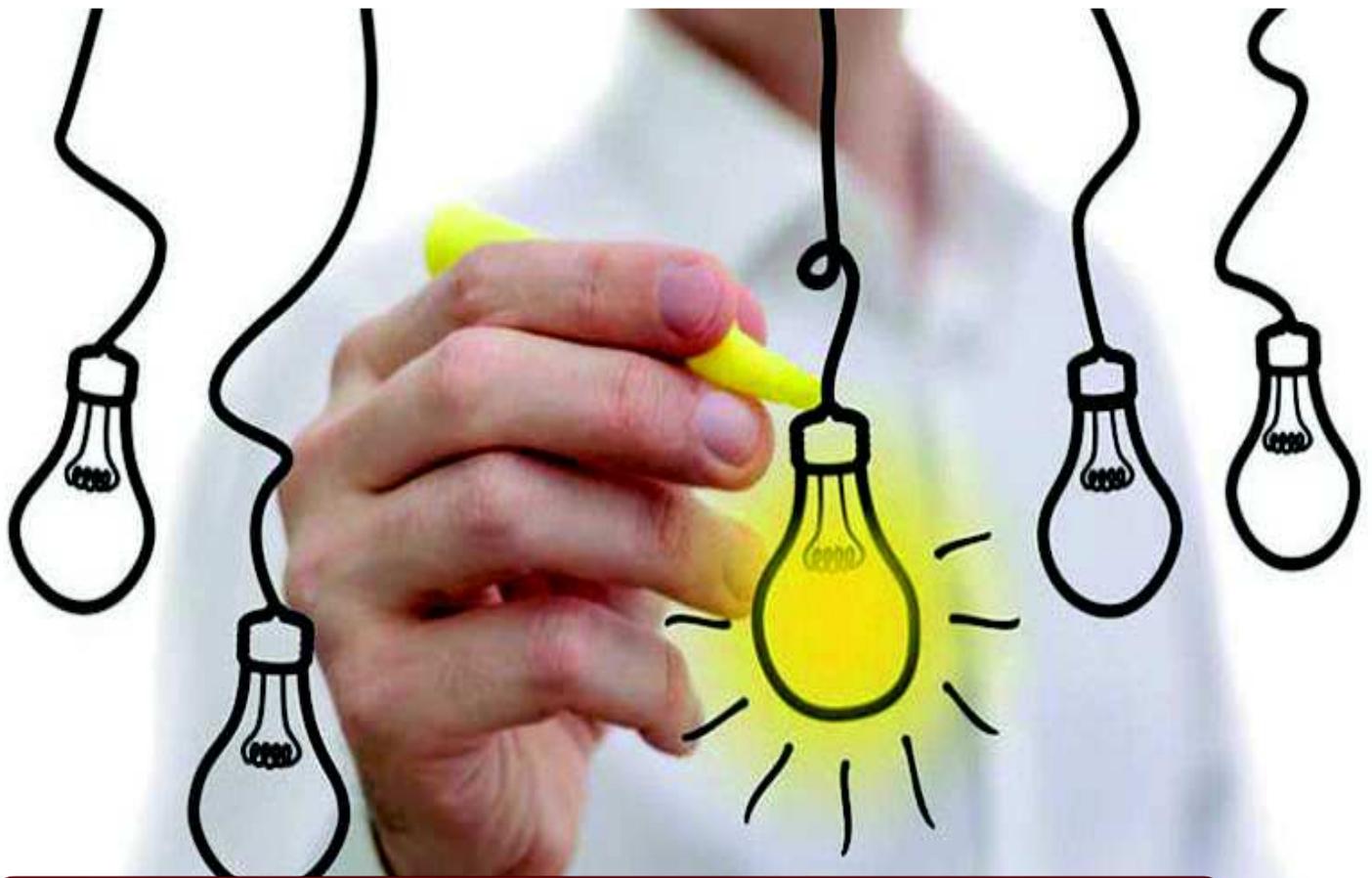
É preciso refletir...

- O sistema brasileiro de avaliação da educação, carece de amplo debate para a superação de impasses e generalizações ainda presentes.



- O próprio limite de considerar apenas dois fatores – resultados de desempenho e taxas de aprovação – que, de certa forma, mensuram a qualidade do ensino no Brasil como apontado no Ideb e Saeb acabam por desconsiderar outros fatores de igual ou maior relevância na medição da qualidade do ensino, tais como: nível socioeconômico e cultural dos alunos, formação docente, valorização do magistério, condições materiais e imateriais de trabalho, gestão escolar, infraestrutura da escola, insumos, entre outros.

- Sendo assim, nota-se um fosso entre os objetivos proclamados nos documentos oficiais, salvaguardando qualidade, igualdade e equidade, e os mecanismos de gestão e financiamento dos sistemas de ensino, que percorrem solitária, indistinta e alienadamente o alcance de metas que não refletem em sua plenitude o real nível de qualidade da educação brasileira.



3.6 O gestor do século XXI: o que espera...

O b r i g a d a ...