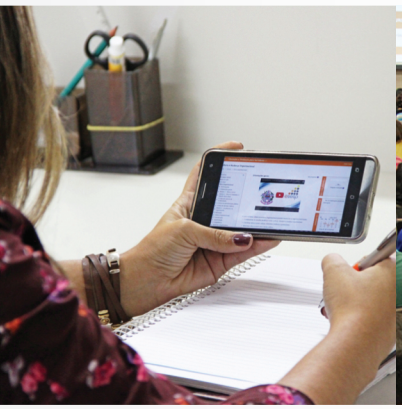
esesp

Gestão Escolar

Trilha Planejamento e Gestão Pública

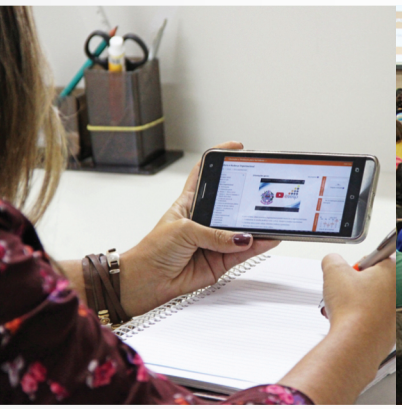


GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

esesp

Gestão Escolar

Slides



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

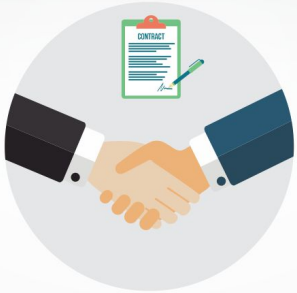
Trilha
Planejamento e Gestão Pública

GESTÃO ESCOLAR

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

1

CONTRATO DIDÁTICO



CONTRATO DIDÁTICO

Quais minhas expectativas em relação ao curso?

3

ESESP
Escola de Serviço Público do Espírito Santo

GESTÃO ESCOLAR

4

O desafio da Gestão Escolar:
E agora o que fazer?

(vídeo)

5

Modulo 1 - Introdução à Gestão voltada para Resultado do aluno

1.1 O gestor do século XXI
1.2 Organização e função da escola
1.3 Gestão Escolar de resultados

6

Modulo 1

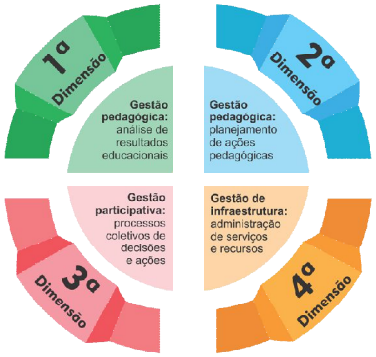
1.1 O Gestor do Século XXI

Oportunizar condições para os estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade participarem do cotidiano escolar nas suas variadas e múltiplas dimensões é atribuição de uma gestão escolar considerada eficiente.

O caminho que abre as portas para a constituição de um ambiente escolar democrático e inclusivo passa necessariamente pelos exercícios de reflexão das ações e planejamento. É por meio deles que as equipes gestoras se deparam com seus avanços e fragilidades, e identificam o que é preciso fazer para que os processos de ensino se aproximem, cada vez mais, do que a comunidade escolar considera uma educação de qualidade.

Um instrumento capaz de orientar a equipe gestora na medição dos avanços e fragilidades em sua unidade é a auto avaliação. Ela pode se estruturar a partir de quatro dimensões, propostas pelo Prêmio Gestão Escolar.

São elas:



10

Gestão Pedagógica: análise de resultados educacionais

Abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes.

Os indicadores de gestão de resultados são: a análise dos resultados alcançados e níveis de desempenho; a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a transparência de resultados; e identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua escola.

11

Gestão pedagógica: planejamento de ações pedagógicas

Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica e de políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares, com suas rotinas e estratégias de acompanhamento.

12

Gestão participativa: processos coletivos de decisões e ações

Abrange processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público e o envolvimento e compromisso das pessoas (estudantes, profissionais e pais) com o projeto pedagógico da escola.
São destacados como indicadores de qualidade: a participação dos estudantes; a participação dos pais; participação de toda a equipe da equipe escolar e o clima organizacional; o desenvolvimento profissional contínuo e a prática de avaliação de desempenho; a atuação de colegiado e a integração da escola com a comunidade/sociedade.

13

Gestão de Infraestrutura: administração de serviços e recursos

Abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros que envolvem toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade fim.
Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

14

Modulo 1

1.2 Organização e função da escola

- Os interiores da escola;
- Um novo olhar sobre a organização da escola;
- A prática da gestão democrática e seus efeitos.

15

Vídeo
"O farol das Possibilidades"

No corpo de cada aluno encontram-se, adormecidos, os sentidos. Como na história da *Bela Adormecida*… É preciso despertá-los, para que a sua capacidade de sentir prazer e alegria se expanda.

Rubem Alves
Gaiolas ou Asas
A arte do voo ou a busca da alegria de aprender
Porto, Edições Asa, 2004

Tolerar a existência do outro, e permitir que ele seja diferente, ainda é muito pouco. Quando se tolera, apenas se concede e essa não é uma relação de igualdade, mas de superioridade de um sobre o outro. Deveríamos criar uma relação entre as pessoas, da qual estivessem excluídas a tolerância e a intolerância.

(José Saramago)

19

- "uma das queixas mais frequentes dos diretores escolares diz respeito à articulação entre os interesses pessoais, particulares e aqueles de cunho coletivo; nesse terreno, manifestam-se diferentes expectativas que podem se expressar como conflitos.

20

- "Esses conflitos, todavia, não devem ser ignorados ou reprimidos; ao contrário, devem ser reconhecidos como expressão das contradições que constituem a realidade escolar. Nessa perspectiva, as diferenças podem ser discutidas e negociadas em favor de um projeto coletivo."

- **TEXTO: Projeto Vivencial**

21

"O Pedagógico na Gestão Escolar"
(vídeo)

Modulo 1

1.3 Gestão Escolar de Resultados

GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS

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

A gestão de Resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação.

- A gestão de resultados educacionais, de acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2007), "[...] abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. [...] A identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados".

25

O papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos.

- Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em **âmbito externo**, realizado pelos sistemas de ensino, **como no interno**, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes.

26

- Realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos.

•

A gestão de resultados é orientada por questionamentos básicos em que se organiza uma orientação para a realização de todo o processo.

27

Processo de Gestão de Resultados

- *A aquisição da aprendizagem está precisando ser refletida?*
- *Que habilidades os alunos estão adquirindo ou deixando de adquirir em cada turma?*
- *A prática docente está precisando ser refletida?*
- *Há diferença de resultados, numa mesma turma ou ano, que tenha o mesmo professor?*

28

Processo de Gestão de Resultados

- *A escola acompanha e avalia esses resultados e utiliza esses dados sobre o desempenho escolar para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino?*
- *E como poderiam superar essas diferenças?*
- *Há diferença de resultados entre alunos de turnos diferentes?*
- *Tem havido variação desses resultados bimestre a bimestre, como decorrência de um esforço sistemático?*

29

A definição e características de indicadores educacionais

- De acordo com o INEP/MEC, Indicador é um dado agregado que traduz numericamente uma condição. Segundo esse entendimento, corresponde "[...] a uma síntese combinatória de **elementos interligados**, [...] que permite sintetizar, de modo a facilitar a compreensão e o registro dos fatos e processos observados".

30

A definição e características de indicadores educacionais

- Baseado em exames padronizados e análises estatísticas, esses indicadores, se constituem em um instrumento capaz de proporcionar **informações significativas e consistentes**, uma vez que abrange elementos observáveis e mensuráveis. Os indicadores de desempenho da escola servem para **apontar sucessos, como também expor dificuldades** e indicar situações que necessitam de mais cuidado.

31

Indicadores de Resultados

32

Para pensar na transformação de práticas

- A efetividade da escola na realização de suas responsabilidades sociais está intimamente relacionada à efetividade da sua gestão.
- Uma das bases da gestão competente é a realização de monitoramento de seus processos e **avaliação dos resultados** por eles promovidos.

33

Para pensar na transformação de práticas

- Apenas **a partir de monitoramento e avaliação realizados de forma sistemática e contínua é possível estabelecer ritmo nas ações,** promover possíveis correções de rumo, reforçar ações efetivas e melhorar resultados.
- **O monitoramento e avaliação em educação tem caráter de feedback e são realizados com o objetivo de promover a melhoria do desempenho.**

34

Para pensar na transformação de práticas

- Monitorar não no sentido de **aplicar** testes, provas, questionários, mas **buscar ferramentas e metodologias** que permitam compreender se os objetivos esperados por cada ação, ou por um conjunto deles, têm sido alcançados.

35

Modulo 2 - Liderança e Coaching: como conseguir o melhor desempenho da equipe com foco na aprendizagem do aluno

2.1 Lideranças e competências

2.2 Ética na gestão da escola

36

Modulo 2

2.1 Lideranças e competências

- Qual o modelo de gestão?
- Que modelo você tem de gestão?
- Qual o modelo desejado de gestão?

37

"Dimensões em Gestão Escolar e suas Competências"

Heloísa Lück

(Vídeo)

38

O gestor do século XXI e suas competências

http://humornainformatica.blogspot.com/2008/05/videogame-para-terceira-idade.html

39

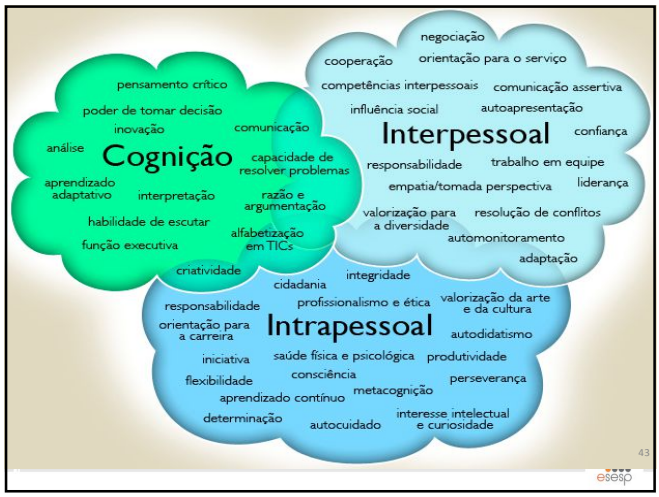
competências para o século XXI

O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

No atual contexto, COMPETÊNCIAS são "repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz eficaz em uma determinada situação." (Levy-Leboyer).

Podemos também designá-las com a sigla CHAI - reunião de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que, em ação, diferenciam umas pessoas das outras.

Os novos arranjos têm exigido das organizações capacidade de adaptação constante.



Na nova ordem mundial, em função do processo de globalização, novas configurações marcam a educação em geral, as políticas educacionais, a escola e o trabalho docente.

44 esesp

O capital intelectual surge como principal diferencial competitivo, e o desenvolvimento de competências tem sido trabalhado tanto no campo empresarial privado como nas instituições de ensino, com o intuito de promover o desenvolvimento mútuo, ou seja, agregar valor à organização e ao indivíduo.

45 esesp

ESTAS SÃO COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS QUE PODEM SER MAPEADAS:

- Visão sistêmica
- Orientação para resultados
- Planejamento
- Gestão de processos
- Criatividade e inovação
- Trabalho em equipe/Relacionamento
- Comunicação
- Negociação
- Gestão da informação
- Ética
- Qualidade de vida e responsabilidade social e socioambiental

Liderança

Liderança

- De acordo com Lück em sua obra **Dimensão da gestão escolar e suas competências**, "(...) o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de **liderança**, que se expressa em sua **capacidade de influenciar a atuação de pessoas** (professores, funcionários, alunos, pais, outros) **para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização**."

49

Que razões as pessoas teriam para seguir as suas ideias?

50

Toda pessoa é potencialmente um líder?

Toda pessoa pode ser um líder?

Toda pessoa nasce líder?

51

Os três pontos fundamentais de um líder hoje são:

- Conhecimento básico do mundo em que vive;
- Visão(utopia) clara do mundo que deseja alcançar;
- Compromisso pessoal para trabalhar

52

Liderança Transformacional

Indicadores

•Aumento do grau de conscientização e envolvimento;

•Estímulo à busca da auto realização;

•Ausência de apelo aos interesses, baseado em trocas utilitárias pela submissão a um objetivo além do carisma, o despertar de fortes emoções e mudanças;

•Valores compartilhados no contexto da cultura

53

- O século XXI
- Representa um momento de enfrentamento necessário aos estereótipos e ainda uma melhor aplicabilidade e eficácia das políticas públicas.

54

- O lugar da escola

- "Perrenoud (1993) explicita que há necessidade de reformulações na formação inicial do professor de ensino básico. Ele aponta para uma grande dose de idealismo nestes cursos e para o fato de que grande parte do que se aprende não é possível ser aplicado na prática, visto que muitos formadores desconhecem a realidade da sala de aula, das escolas e do sistema educacional. Porém não existem receitas acabadas, mesmo porque cada educando é único, assim como são únicas as diferentes situações de aprendizagem."

Texto: Os desafios da inclusão escolar no Século XXI.

55

O conceito de gestão escolar surge com a redemocratização e a consequente promulgação da Constituição Federal de 1988, que dispõe no seu Art. 206, a "gestão democrática do ensino público na forma da lei" e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96, que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios no seu Art. 14 (CAMPOS; SILVA, 2009).

56

Competências para o Profissional

- Saber agir
- Saber o que e por que faz.
- Saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar recursos,criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- Saber comunicar.

57

58

- Compreender, trabalhar e transmitir conhecimentos, experiências e informações;
- Saber aprender, rever modelos mentais, saber desenvolver-se;
- Saber engajar-se e comprometer-se com responsabilidade;

59

- Ter visão estratégica, conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
- Saber empreender, assumir riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

- Fonte: Fleury, M.T.L.; Fleury, A. (2001, p. 188).

60

Modulo 2

2.2 Ética na Gestão Escolar

61

ÉTICA é palavra de origem nobre, da antiga cultura grega, berço da nossa civilização. Provém de "éthos", que se pronuncia com o "th" semelhante ao inglês e significa "a clareza da alma". O verbo grego "étheo" significa "filtrar". Assim, uma pessoa possuidora de ética, filtra melhor os estímulos e valores do mundo.

Moacyr Scliar

62

Aristóteles Sócrates Platão

Os três filósofos (Sócrates, Platão, Aristóteles) buscaram então constituir uma Teoria Ética que parte da ideia que, de um lado, existe uma Ética objetiva e de outro que o homem só pode ser feliz se seguir estes princípios.

63

A ética no mundo contemporâneo

A ética, tanto quanto a moral, não é um conjunto de verdades fixas, imutáveis.

A ética se move, historicamente, se amplia e se adensa.

Exemplo: A escravidão foi considerada "natural".
Moacyr Scliar

Ética:Estudo dos juízos de apreciação referente à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal.

Moral:Conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos , quer de modo absoluto, quer para o grupo ou pessoa determinada.

.

Aurélio Buarque de Holanda Ferreira

Ética é o conjunto de valores e princípios que utilizamos para decidir nossa conduta em sociedade. É o que orienta nossas ações em relação às três grandes questões da vida humana - querer, dever e poder.

Mario Sergio *Cortella*

67

"**A ética é a educação da nossa vontade**."

Marilena Chaui

68

Questões éticas de hoje

69

Ética no Trabalho

Princípios éticos:

1. Do auto-interesse a longo prazo;
2. Da virtude pessoal;
3. Das injunções religiosas;
4. Dos requisitos governamentais;
5. Dos benefícios utilitários;
6. Dos direitos individuais;
7. Da justiça distributiva.

Objetivos do Treinamento em Ética:

1. Desenvolver a atenção das pessoas quanto à ética;
2. Alcançar credibilidade com as pessoas;
3. Ensinar um modelo ético de tomada de decisões.

70

"Da liberdade, vêm as três grandes questões éticas que orientam (mas também atormentam, instigam, provocam e desafiam) as nossa escolhas: Quero? Devo? Posso? Retomemos o cerne: o exercício da ética pressupõe a noção de liberdade. Existe alguém sobre quem eu possa dizer que não tem ética? É possível falar que tal pessoa "não tem ética"? Não, é impossível. Você pode dizer que ele não tem uma ética como a tua, você pode dizer que ele tem uma ética com a qual você não concorda, mas é impossível dizer que alguém não tem ética, porque ética é exatamente o modo como ele compreende aquelas três grandes questões da vida: devo, posso, quero?"

ÉTICA E A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO HOJE

Mario Sergio Cortella

71

Modulo 3 - Legislação e Documentos Institucionais focados em resultados de aprendizagem do aluno

3.1 Importância do Projeto Político Pedagógico e Regimento

72

Modulo 3

3.1 Importância do Projeto Político Pedagógico e Regimento

73

"A importância do projeto político-pedagógico está no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da escola. É uma ação intencional que deve ser definida coletivamente, com consequente compromisso coletivo"

BETINI, Geraldo Antônio. A Construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola. **EDUC@ação: Revista Pedagógica**, UNIPIN: <file:///C:/Users/F%C3%A1bio/Downloads/EDu-2005-48.pdf>.

74

Ao se construir o projeto político-pedagógico, é fundamental que se tenha em mente a realidade que circunda a escola; realidade que se expressa no contexto macro da sociedade: econômico, político e social; e aquela que se verifica ao entorno da escola.

A realidade macro da sociedade, certamente, afeta a vida da escola, assim como também a afeta a sua realidade interna específica, o seu funcionamento, possibilidades e limites. Não levar em consideração os aspectos sociais que envolvem a escola no planejamento educacional, mesmo em nível micro, pode fazer com que o planejamento falhe em seus resultados.

75

As Dimensões do PPP segundo Aguilar:

1ª Dimensão: Estrutural e Conjuntural da Sociedade, que reflete a visão do contexto macro da sociedade em seus aspectos econômicos, políticos e sociais.

2ª Dimensão: Ética Valorativa, que se reveste de fundamental importância para a formação da cidadania.

76

As Dimensões do PPP segundo Aguilar:

3ª Dimensão: Historicidade da Instituição ou Realidade Interna. Isso significa "[...] resgatar o passado, desvelar o presente e projetar o futuro" (AGUILAR, 1997, p. 9).

4ª Dimensão: o Processo do Conhecimento, que se reveste de uma importância especial, uma vez que se trata do conteúdo, dos conhecimentos que a escola quer socializar e produzir.

77

Mas como desenvolver a gestão do projeto político-pedagógico, qual enfoque e técnicas utilizar?

...a gestão do projeto político-pedagógico realiza-se não somente durante o seu acompanhamento, mas também durante a sua elaboração, cujos pressupostos foram analisados no item anterior desse trabalho e onde fica claro a importância da participação e compromisso do coletivo da escola.

78

A escola como uma instituição social difere de uma organização. Como instituição social a escola busca a universalidade, tendo como referência e princípio normativo e valorativo a sociedade em que atua.

A organização, por sua vez, está voltada para si, para a sua particularidade, tendo como princípio e referência ela mesma em um processo de competição com outras com os mesmos objetivos (CHAUI, 2003, p. 3).

79

A questão que se coloca é

Como administrar, de forma democrática e participativa, em um contexto de sociedade dominado pelo modelo de produção capitalista, utilizando-se do princípio da racionalidade?

80

Apesar das dificuldades inerentes aos sistemas da sociedade atual, o que se pretende é que a escola tenha uma administração participativa, sem autoritarismos, que se preocupe com o coletivo, com o desenvolvimento dos seus profissionais, porém sem perder a perspectiva de realização de um trabalho de qualidade, que visa objetivos sociais, usando métodos e técnicas que garantam o alcance deles

81

O enfoque de qualidade que se pretende enfatizar na gestão do projeto político-pedagógico é o da "qualidade negociada", entendida como uma construção participativa e coletiva.

A qualidade negociada assim caracterizada através dos seguintes indicadores:

- a qualidade tem uma ***natureza transacional*** – não é um valor absoluto e não se estabelece a priori;

82

- a qualidade tem uma ***natureza participativa*** – natureza polifônica;
- a qualidade tem uma ***natureza auto reflexiva*** – reflexão sobre a prática;
- a qualidade tem uma ***natureza contextual e plural*** – admite modalidades de realização diferentes, ênfase de prioridades, idiossincrasias; a qualidade é um *processo* – a qualidade constrói-se;

83

- a qualidade tem uma ***natureza transformadora*** – transformar para melhor, supõe ação;
- a qualidade tem uma *natureza formadora* – produz uma cultura, induz à transformação para melhor dos seus atores

(BONDIOLI, 2004, pp. 14-17, grifos nossos).

84

Quanto às técnicas de gestão a serem utilizadas, têm que ser compatíveis com a especificidade organizativa, com os objetivos e fins da instituição escola. Entretanto, isso não elimina a necessidade de se buscar, de forma racional, a eficiência, cujos critérios estão voltados à economicidade, e a eficácia, cujos critérios são os resultados, o poder de produzir os efeitos esperados (SANDER, 1995, pp. 43-44).

85

Construir o projeto político-pedagógico da escola é fundamental, porém não administrá-lo adequadamente não leva a lugar algum. Fatalmente, a escola não atingirá os seus objetivos de forma ótima, com a qualidade que dela esperam os seus alunos, pais, comunidade e sociedade de forma geral.

86

“O Regimento Escolar”

(vídeo)

87

Modulo 4 - Técnicas de Mediação de Conflitos na escola de educação básica: tornado a escola mais amigável para a aprendizagem do aluno

4.1 Administração e foco pedagógico

88

... **A verdadeira educação deve ser necessariamente democrática posto que, por seu caráter histórico, supõe a relação entre sujeitos autônomos (cidadãos).**

PARO, Vitor, 2001, p.11

89

LEGISLAÇÃO

LDB 9.394/96 – LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL

LEI 8.069/90 – ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

CEE/ES 3.777/2014.

90

Estamos no Século XXI... Muitas mudanças ocorreram na concepção da ciência, como podemos observar:

91

- ✓ **Pré-modernidade – até o Século XVI – Igreja Católica**
- ✓ **Modernidade – até o final do Século XX – Laico e tecnológico**
- ✓ **Pós-modernidade – Sociedade do Conhecimento**

92

- avanço e a produção de novas tecnologias;
- globalização da economia e das comunicações;
- sociedade do conhecimento e da informação;
- investimento na qualidade da educação escolar

93

O trabalhador no século XXI - “nova” sociedade...

Quais conhecimentos, saberes, informações, habilidades e competências são necessárias para o mundo do trabalho?

94

- O atual modelo organizacional distancia o pedagógico do administrativo?
- Existe “autonomia" pedagógica, administrativa e financeira nas escolas?

95

Compreensão do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana (de pouco adianta o coletivo da escola discutir mecanismos de gestão sem discutir antes uma concepção de sociedade e, por consequência, de educação, que oriente o trabalho coletivo da e na escola);

96

- **Quais as características da escola que temos que são inaceitáveis?**
- **Quais as características da escola que queremos que precisamos promover?**
- **Como chegar da escola que temos até a escola que queremos – com "o bonde andando"?**

97

Se a escola que temos é assim:

- Objetivo: transmissão de informações
- Currículo: disciplinas e séries
- Método: ensino
- Professor: transmissor de informações
- Aluno: platéia passiva
- Gestão: hierárquica e autoritária
- Espaço e tempo: sala de aula e aula
- Estrutura: linear, em séries
- Atitude: fechada em si mesma
- Tecnologia: apoio ao ensino

98

A escola que se pede na atualidade

- Objetivo: o desenvolvimento humano
- Currículo: competências e habilidades
- Método: Transposição didática
- Aluno: protagonista e ativo
- Professor: orientador e mediador
- Gestão: democrática e participativa
- Espaços e tempos: diversificados e flexíveis
- Estrutura: em rede
- Atitude: aberta para a vida e o mundo
- Tecnologia: apoio à aprendizagem

99

REFLETINDO SOBRE O PAPEL DO GESTOR ...

Para isso vamos pensar sobre os papéis adotados por líderes....

SE VOCÊ CONHECE UM LÍDER QUE:

- **É centralizador,**
- **Gosta de dar ordens, fiscalizar e controlar;**
- **Não desenvolve o espírito de iniciativa;**
- **Atribui tarefas em partes não revelando as seguintes;**
- **Deixa seus subordinados depressivos, frustrados e agressivos em relação a ele...**

Então esse líder é...

Autocrático

Se você conhece um líder que:

- **Tem atitude passiva na liderança;**
- **Não expressa crítica;**
- **Confia nas decisões de cada um, individualmente;**
- **Possui falta de firmeza;**
- **Não tem clareza em seus propósitos;**
- **Seus subordinados ficam descontentes...**

Então esse líder é...

103

LAISSEZ-FAIRE

104

Agora, se você conhece um líder que:

- **Privilegia a participação do grupo;**
- **Estimula e orienta discussões;**
- **Procura situações favoráveis a cada pessoa para que se desenvolva ao máximo;**
- **Faz críticas, porém construtivas;**
- **Trabalha com direitos e responsabilidades...**

Então esse líder é ...

105

DEMOCRÁTICO

Os principais desafios para realização de uma efetiva GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, são:

FUNDAMENTO LEGAL

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da 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. (...)

LDB 9394/96

GESTÃO PARTICIPATIVA

- **Garantir a participação de pais e alunos nos Colegiados;**
- **Construir e mostrar o Regimento Escolar, as normas legais e de convivência;**
- **Socializar as informações recebidas nas reuniões/ orientações técnicas.**

109

GESTÃO PEDAGÓGICA

- **Avaliar o currículo;**
- **Articular as ações com a Proposta Pedagógica da escola;**
- **Despertar o compromisso dos professores com a aprendizagem;**
- **Articular as famílias e a comunidade.**

110

GESTÃO DE PESSOAS

- **Desenvolver: liderança, valorização e motivação;**
- **Integrar os profissionais da escola, pais e alunos;**
- **Valorizar pessoas e incentivá-las para melhorar a qualidade de ensino.**

111

GESTÃO DE
SERVIÇOS DE APOIO

– Melhorar o atendimento e a escrituração;

–Utilizar os recursos didáticos disponíveis nos espaços pedagógicos da escola;

- Ações para conservação, manutenção do patrimônio escolar;

–Transparência na aplicação de recursos financeiros.

112

GESTÃO DE
RESULTADOS EDUCACIONAIS

–**Garantir a permanência e o sucesso escolar;**

–**Reorientar as atividades mediante os resultados obtidos pelos alunos;**

- Reduzir o índice de freqüência irregular e conceitos insuficientes.

113

Os gestores pós-modernos da "Era da Informação" deverão funcionar como maestros a reger e coordenar, de maneira flexível a escola, da seguinte maneira:

114

- delegando poderes e compartilhando problemas;
- promovendo parcerias produtivas;
- gerenciando o fluxo da informação;
- construindo um permanente ambiente de diálogo.

115

“Na medida em que nos situamos no terceiro milênio, os dirigentes de escolas ao redor do mundo estão descobrindo que os modelos convencionais de liderança não são mais adequados...

116

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas,

117

ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder".

(Heloísa Lück, "A Escola Participativa O Trabalho do Gestor Escolar", p.34)

118

- "1 – O gestor escolar exerce função de liderança intelectual e precisa saber instituir e transformar diretrizes, ou seja, saber traduzi-las em conceitos e ações. A diretriz deve ganhar espaço na discussão do conceito. O líder transforma conceitos em resultados;

119

- 2 – Na prática, o diretor deve deixar claro o quê fazer, aquilo que será feito. Ou seja, ensinar como fazer, discutir o conceito de avaliação contínua, instrumentalizar, clarear os conceitos embutidos nas diretrizes. Aliás, a ausência desta clareza é um dos maiores problemas que se observa nas redes pública e privada. Enfim, ser diretor é ter a habilidade de transformar conceitos e diretrizes em ações, alinhando concepções;"

Texto: Competências mínimas ao diretor de escola

120

121

- " As escolas bem dirigidas, conforme evidenciado pelo desempenho dos alunos e pela clara percepção dos professores sobre seu trabalho, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e na prática na sala de aula."

Texto: A escola participativa – o trabalho do gestor escolar

122

- **Adoção de um programa de atividades para a melhoria das atividades no ambiente escolar:**

1. Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos na escola com a gestão participativa;

1. Construir o comprometimento pessoal da cúpula;

123

3. Promover a capacitação em serviço dos professores e pais para que se desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa;

4. Circular a informação de cima para baixo na organização;

5. Iniciar com alto envolvimento no processo de planejamento.

Competências para a gestão

- PROATIVIDADE
- CRIATIVIDADE
- MOBILIDADE
- EFICÁCIA
- EFETIVIDADE
- EFICIÊNCIA
- CONHECIMENTO
- HABILIDADE
- ATUALIZAÇÃO
- ARTICULAÇÃO

Gestores não nascem prontos, mas são frutos de um processo de formação que requer compromisso pessoal para a aquisição e ampliação de conhecimentos gerais e habilidades específicas.

As 10 competências para o século 21

O IAS destacou um grupo de 10 competências que considera estruturantes para que o ser humano do século 21 possa exercer plenamente sua emancipação **intelectual**, **social** e **afetiva.** Essas competências estão diretamente relacionadas a quatro dimensões fundamentais da essência humana – **conhecer**, **fazer, conviver** e **ser.**

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO DA COMPETÊNCIA
SER	AUTONOMIA	Saber fazer escolhas e tomar decisões acerca de questões pessoais e coletivas, fundamentadas no autoconhecimento e em seu projeto de vida, de forma responsável e solidária.
FAZER	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Acessar, selecionar, processar, transmitir e compartilhar informações, em contextos e mídias diversas.
	GESTÃO DE PROCESSOS	Planejar, executar e avaliar os processos de aprendizagem, trabalho e convivência.
	CRIATIVIDADE	Fazer novas conexões a partir de conhecimentos prévios, trazendo contribuições de valor para si mesmo e para o mundo.
CONHECER	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Mobilizar-se diante de um problema, lançando mão de conhecimentos e estratégias diversos para resolvê-lo.
	CURIOSIDADE INVESTIGATIVA	Ter interesse e persistência para explorar, indagar, experimentar, aprender e reaprender sobre si, o outro e o mundo.
	PENSAMENTO CRÍTICO	Analisar, relacionar e sintetizar ideias, fatos e situações, assumindo posicionamentos fundamentados.
CONVIVER	COLABORAÇÃO	Atuar em sinergia e responsabilidade compartilhada, respeitando diferenças e decisões comuns.
	COMUNICAÇÃO	Compreender e fazer-se compreender em situações diversas, respeitando os valores e atitudes envolvidos nas interações.
	LIDERANÇA	Mobilizar e orientar as pessoas em direção a objetivos e metas compartilhados, liderando-as e sendo liderado por elas.

127

Construção do perfil do gestor

Mobilidade para construir as competências de:

- Gestão de informação;
- Gestão de processos;
- Criatividade;
- Resolução de problemas;
- Comunicação;
- LIDERANÇA.

128

129

Características da gestão participativa
Compartilhamento de autoridade
Delegação de poder.
Responsabilidades assumidas em conjunto.
Valorização e mobilização da sinergia da equipe.
Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização.
Compartilhamento constante e aberto das informações.

Mário Sérgio Cortella

"O trabalho em conjunto em busca de resultados"

(Vídeo)

133

Gestão Estratégica com Foco em Resultados

134

Princípios da Gestão por Resultados

- ✓ **Transformar intenções estratégicas em resultados;**
- ✓ **Transformar processos em resultados;**
- ✓ **Desenvolver as competências das pessoas para alcançarem resultados;**
- ✓ **Agregar recursos e "fazer acontecer" os resultados pactuados;**

....Esforço é apenas *input*...

135

Orientação para Resultados

✓**Orientar-se para resultados não é apenas possuir uma boa estratégia. É mobilizar os processos e pessoas para realizá-la;**

✓ **A questão é: de que forma as escolas e pessoas são orientadas para resultados?**

136

Lógicas para Geração de Resultados

✓**L ow-cost e high-performance;**
✓**Consciência estratégia – formulação compartilhada;**
✓ **Liderança – capacidade de agregar pessoas;**
✓**Objetivos/Metas - desdobramento das intenções em ações e monitoramento;**
✓ **Estrutura – definição das áreas de responsabilidades;**
✓ **Processos – definição dos procedimentos;**
✓**Pessoas – definição das competências e capacitação;**
✓**Pactuação de resultados – comprometimento.**

137

O problema é que frequentemente estas lógicas...

✓ **Não convergem para uma estratégia comum (problemas de coerência estratégica);**
✓ **Não se articulam (problemas de coordenação);**
✓ **Se auto anulam (problemas de consistência);**
✓**Altos custos (problemas nos processos).**

138

✓ Então... é preciso pensar o todo;

✓ Atuar de forma integrada principalmente em relação às 5 concepções consagradas:

Estratégias compartilhadas

Alta competências dos profissionais

Processos estruturados

Baixos custos

Pactuação de resultados

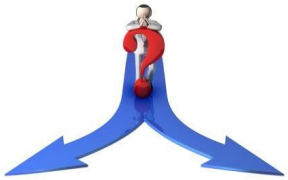
Planejamento Estratégico

"O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes"

Peter Drucker

O planejamento estratégico existe para obter as respostas:

- **Onde estamos?**
- **Aonde queremos chegar?**
- **Como vamos chegar lá?**



Por que a Estratégia é Importante?

- As instituições de ensino conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não competitivo. Atualmente, existe um imperativo gerencial de olhar além de hoje e pensar estratégicamente sobre:

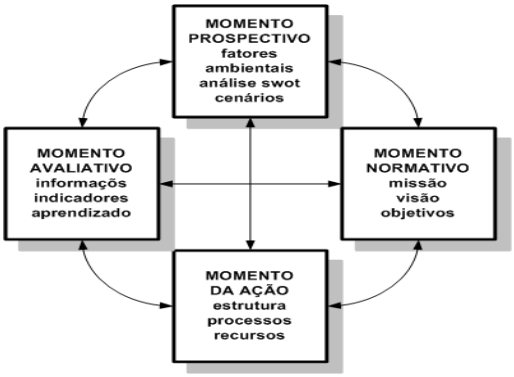
- Impacto de novas tecnologias
- Como as necessidades e expectativas dos clientes estão
- mudando
- O que fazer para combater os competidores
- Que oportunidades de mercado devem ser atacadas
- agressivamente

Criando uma Estratégia

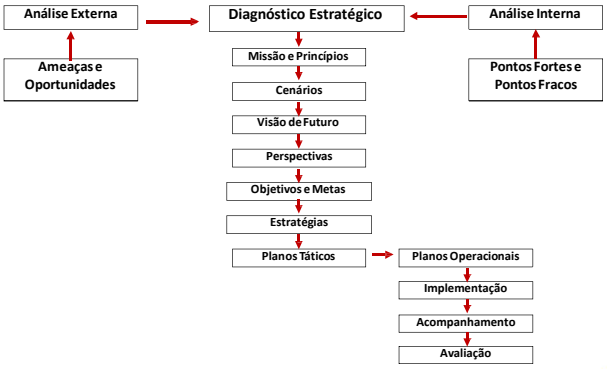
A estratégia envolve buscar vantagem competitiva com base em:

- **Superioridade acadêmica, ou**
- **Baixo preço, ou**
- **Serviços associados ou**
- **Estrutura diferenciada ou**
- **Capacidade organizacional**

Os Momentos Estratégicos



ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Por que Realizarmos o Diagnóstico Estratégico?

- Para verificarmos as oportunidades a serem usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas ou amenizadas em nossa escola.
- Para analisarmos que aspectos do serviço o cliente valoriza mais e quais são as mudanças que estão ocorrendo no comportamento dos alunos.
- Para analisarmos os nossos pontos fortes e fracos.

145

Diagnóstico: Modelo SWOT

- Desenvolvido na Harvard
- O objetivo é realizar o diagnóstico por meio da Análise Interna e Análise Externa

- *Strengths* - Pontos Fortes
- *Weaknesses* - Pontos fracos
- *Opportunities* - Oportunidades
- *Threats* – Ameaças

146

Análise Interna

1.Strenghts - Pontos Fortes: aspectos internos e controláveis que propiciam uma condição favorável diante do ambiente em que a escola está inserida.

2.Weaknesses - Pontos Fracos: aspectos internos e controláveis que levam para uma condição desfavorável no processo competitivo.

147

Análise Externa

Verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da instituição e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações

***1.Threats* - Ameaças: fatores externos e não controláveis que poderão criar condições competitivas desfavoráveis.**

***2.Opportunities* - Oportunidades: fatores externos e não controláveis que poderão ser aproveitados para favorecer a competitividade.**

Após análise do ambiente (interno e externo), podemos concluir:

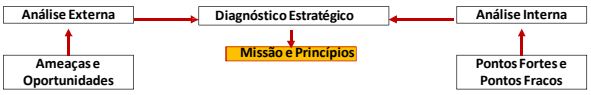
Como a escola se posiciona frente a concorrência quanto as competências básicas necessárias?

Desempenho Superior ?

Desempenho Igual ?

Desempenho Inferior ?

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Missão

- É o objetivo e propósito de uma organização, para o presente e futuro.
- É o norte! É a razão de ser da Instituição de Ensino e seu papel na sociedade, delimitando seu ambiente de atuação: *Core Competence*
- Dá o foco ao negócio e converge ações.
- Deve ser inspiradora e compartilhada com todos da instituição.

151

Princípios

- São os compromissos assumidos pela instituição de ensino e que servem de balizamento para suas estratégias, decisões e ações.
- Constituem a carta magna da escola, orientando a conduta institucional e de seus empregados.
- Reflete quais os caminhos que (não) iremos percorrer para chegar ao sucesso.
- Por meio dos princípios, os colaboradores saberão o comportamento correto em áreas limites entre o ético e o não ético.

152

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

153

Construção de Cenários

- São imagens e previsões de futuros que servem para subsidiar as análises do presente.
- Não eliminam as incertezas, mas podem oferecer alternativas e caminhos que possibilitam tomar decisões mais acertadas pela instituição.

154

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

155

SONHO X VISÃO

156

Não basta mais "correr atrás de"

O imprescindível hoje é "correr na frente de"

157

A Essência da Visão

- Visão precisa estar diretamente interligada com ação, pois
- é resultado do sonho em ação.
- Visão deve ter referenciais externos e internos.
- Visão é um guia dinâmico para nossos passos. É ativa.
- Visão deve ser positiva e inspiradora, pois propicia poder
- para vencer uma chance incrivelmente pequena.
- A visão é criada primeiramente no campo mental e depois
- no campo físico.
- O passado não pode bloquear a construção da Visão.
- Uma visão profunda antecede um sucesso significativo.

158

PARADIGMAS FUTUROS

159

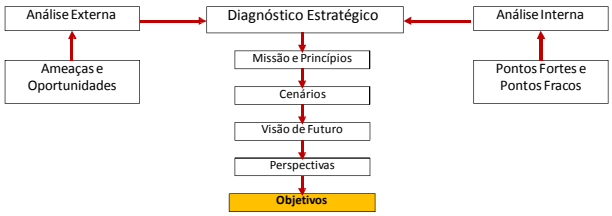
ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Perspectivas

As perspectivas agrupam os Objetivos e devem ser selecionadas pela instituição. Geralmente, são:

- **Financeira**
- **Cliente e mercado**
- **Acadêmica**
- **Pessoas**
- **Marketing e Comunicação**

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Objetivos

São alvos específicos ou pontos que se pretende atingir.

- **O que se deseja do futuro**
- **Aonde quer ir**
- **Aonde quer chegar**

Características dos Objetivos

- Desafiantes
- Realistas e atingíveis
- Motivadores
- Claros e compreensíveis
- Formalizados
- Comunicados e entendidos

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégias

- São as diretrizes para se tomar decisões
- Qual o caminho (a maneira ou ação) a ser utilizado para alcançar, de maneira diferenciada, o objetivo.
- É o como se chegar lá.

166

Como Escolher as Várias Estratégias?

- Maximizar as oportunidades?
- Minimizar os riscos e ameaças?
- Aproveitar os pontos fortes?
- Desenvolver os pontos fracos?

167

COCKPIT

Indicadores de Desempenho - Resultados

- São dados numéricos que quantificam o desempenho dos processos e da instituição como um todo.
- Não se limitam a medir as mudanças, eles as estimulam.
- Escolha poucos indicadores, mas relevantes

O uso de indicadores ajuda a traduzir conceitos complexos, e frequentemente obscuros, em ideias mais precisas que alinham e mobilizam todos os membros da equipe.

168

Metas Mobilizadoras

São as quantificações dos objetivos, com prazos definidos.

Ativação do Planejamento para Resultados

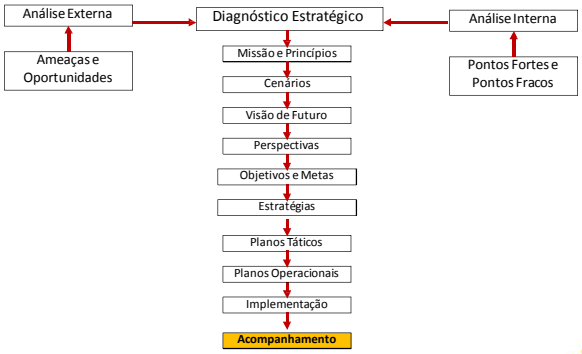
PLANOS DE AÇÃO → DIVULGAÇÃO → IMPLEMEN-TAÇÃO → ACOMPA-NHAMENTO

Divulgação e Implementação

- **Não há muito mistério em formular uma estratégia,**
- **o mais complexo é fazê-la funcionar.**

<u>Foco</u>: atenção concentrada nos objetivos.
<u>Energia</u>: vigor, determinação e compromisso para a ação.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



172

Controle e Acompanhamento

Finalidades:

- **Identificar problemas, falhas e erros**
- **Proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção**
- **Verificar se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados**

173

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO PARA ATINGIR RESULTADOS

174

As escolas estão preparadas para implantarem a
Gestão de Pessoas por Competências?

175

COMPETÊNCIAS

- ✓ **Do verbo competir**
- ✓ **É um saber "agir"**
- ✓ **Não é um estado. É um processo**

176

As competências englobam, de forma <u>integrada</u>, 3 atributos:

- ✓ **Conhecimentos**
- ✓ **Habilidades**
- ✓ **Atitudes**

177

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber o quê	Capacidade	Querer fazer
Saber o porquê	Saber fazer	Determinação

178

COMPETÊNCIAS

- Não são quaisquer conhecimentos que interessam para a competência, mas aqueles
  - que, de alguma forma, em algum grau,
  - colaboram para o trabalho de alguém,
    - melhorando sua performance
      - < AGREGAÇÃO DE VALOR >

179

Conhecimento

Um profissional que tenha excelentes habilidades no exercício de sua profissão, mas que esteja com conhecimentos defasados e ultrapassados, é competente?

180

Habilidade

Um profissional que possui excelentes conhecimentos sobre a sua área de atuação, mas falta-lhe habilidade para exercer a atividade, é competente?

181

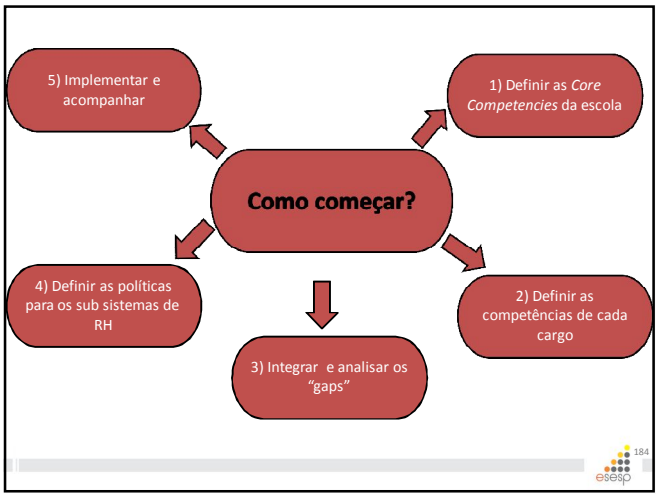
Atitude

Um profissional que detém bons conhecimentos, mas que tem problemas de relacionamento com seus pares, clientes ou subordinados, é competente?

182

Motivação ?
Movimento?
Qual a relação com as Competências?

183



Competências Básicas

Propiciam manter a escola funcionando

Competências Essenciais

Garantem o sucesso da escola, sendo percebidas pelos seus clientes

Competências Exclusivas

São as estratégicas e que propiciam a vantagem competitiva da escola

185 esesp

COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL

- ✓ **As competências advém de um resultado prático, de ações. É a mobilização das capacidades de uma pessoa apropriada a um problema.**
- ✓ **Levam ao alcance de resultados superiores e portanto, servem como referência para o desenvolvimento do capital humano da escola.**

186 esesp

O Movimento das Competências

187

Subutilização das Competências

É enorme o número de empresas que não sabem usar na sua totalidade, as potencialidades e as habilidades dos profissionais, subutilizando as competências que ali atuam.

188

Excelência nos Resultados e Satisfação das Pessoas

- ✓**Equilíbrio nos remete apenas a metade, ao meio termo e não é esta a meta de uma gestão de sucesso.**
- ✓**Na gestão, o desejado é o E e não o OU.**

189

Em suma...

- ✓ Resultados não acontecem espontaneamente;
- ✓ Políticas, programas, projetos e outras iniciativas não são auto executáveis;
- ✓ Organizações não são auto orientadas para resultados;
- ✓ É preciso pensar macro e integrar:

. Políticas de gestão
. Estratégias, estruturas e recursos
. Low-cost e high-performance
. Pessoas competentes e pactuadas com os resultados

190

Modulo 5: Avaliação Interna e Externa com foco no resultado dos alunos

5.1 Projeções para o futuro.
5.2 IDEB/PAEBES.

191

Modulo 5

5.1 Projeções para o futuro

192

...uma rainha que vivia em um grande castelo.

Ela tinha uma varinha mágica que fazia as pessoas bonitas ou feias, alegres ou tristes, vitoriosas ou fracassadas. Como todas as rainhas, ela também tinha um espelho.

Um dia, querendo avaliar sua beleza, ela perguntou ao espelho:

- Espelho, espelho meu, existe alguém mais bela do que eu?

O espelho olhou bem para ela e respondeu:

Minha rainha, os tempos estão mudados. Esta não é mais uma resposta assim tão simples. Hoje em dia, para responder a sua pergunta eu preciso de alguns elementos mais claros.

Atônita, a rainha não sabia o que dizer. Só lhe ocorreu perguntar:

- Como assim?

196

- Veja bem! - respondeu o espelho.
- Em primeiro lugar eu preciso saber por que Vossa Majestade fez essa pergunta? Ou seja, o que pretende fazer com a minha resposta?
- Pretende apenas levantar dados sobre o seu ibope no palácio?
- Pretende examinar o seu nível de beleza, comparando-o com o de outras pessoas?
- Ou a sua avaliação visa ao desenvolvimento de sua própria beleza, sem nenhum critério externo?

197

- É uma avaliação que considera normas ou critérios pré-determinados?

- De toda forma, é preciso, ainda, que Vossa Majestade me diga se pretende fazer uma classificação dos resultados.

198

E continuou o espelho:

- Além disso, eu preciso que Vossa Majestade me defina em que bases devo fazer essa avaliação. Devo considerar o peso, a altura, a cor dos olhos, o conjunto? Quem devo consultar para fazer esta análise?

199

- Por exemplo: se consultar somente os moradores do castelo, vou ter uma resposta; por outro lado, se utilizar parâmetros relacionados ao reino todo, terei uma outra resposta.

Entre a turma da copa ou mesmo entre os anões, a Branca de Neve ganha estourado. Mas, se perguntar aos seus conselheiros, acho que a minha rainha terá o primeiro lugar.

200

- Ainda tem o seguinte - continuou o espelho,
- Como vou fazer essa avaliação?
  Devo utilizar análises continuadas?
  Posso utilizar alguma prova para verificar o grau dessa beleza?
  Utilizo a observação?

Finalmente, concluiu o espelho,

- Será que estarei sendo justo? São tantos pontos a considerar...

Então a rainha ficou muito confusa e sem saber o que iria responder...

(Adaptado de Utilization-Focused Evaluation. Londres, 1997, de Michael Quinn Patton)

201

A avaliação é necessária!

- Avaliar é necessário, mas é fundamental, hoje superarmos a mera cobrança de conteúdo memorizados e que não expressam o que o aluno **APREENDEU.**
- A avaliação pode ser de formas diversas (diagnóstica, formativa, contínua/processual, somativa) e se utilizar de diferentes instrumentos.

202

Uma concepção de avaliação

"A avaliação é um momento privilegiado de estudo e não um acerto de contas".

203

A avaliação

Quando se fala em avaliação, o que vem imediatamente a sua cabeça?

204

A Aprendizagem

A aprendizagem mecânica é a aprendizagem de novas informações, com pouca ou nenhuma associação com conceitos relevantes existentes na estrutura cognitiva do aprendiz. Ele simplesmente recebe a informação e a armazena de forma que ela permanece disponível por um certo intervalo de tempo. Mas, na ausência de outras informações que lhes sirvam de combinação, permanece na estrutura cognitiva de forma estática.

Aprendizagem significativa

A aprendizagem significativa tem como base as informações já existentes na estrutura cognitiva. As novas informações podem interagir contribuindo para a transformação do conhecimento em novos conhecimentos, de forma dinâmica, não aleatória, mas relacionada entre a nova informação e os aspectos relevantes da estrutura cognitiva.

Avaliação da aprendizagem.

- Elemento pedagógico utilizado para compreender até que ponto os objetivos traçados foram alcançados.
- Instrumento de compreensão do estágio de aprendizagem em que se encontra o aluno para uma tomada de decisão.
- Exercício de reflexão sobre a prática docente.

208

- "A educação, no século XX, tornou-se *permanente e social*. É verdade, existem ainda muitos desníveis entre regiões e países, entre o Norte e o Sul, entre países periféricos e hegemônicos, entre países globalizadores e globalizados. Entretanto, há ideias universalmente difundidas, entre elas a de que não há idade para se educar, de que a educação se estende pela vida e que ela não é neutra"

Gadotti

209

- "Neste começo de um novo milênio, a educação apresenta-se numa *dupla encruzilhada*: de um lado, o desempenho do sistema escolar não tem dado conta da *universalização da educação básica de qualidade*; de outro, as *novas matrizes teóricas* não apresentam ainda a consistência global necessária para indicar caminhos realmente seguros numa época de profundas e rápidas transformações"

Gadotti

210

- "As novas tecnologias criaram *novos espaços do conhecimento*. Agora, além da escola, também a empresa, o espaço domiciliar e o espaço social tornaram-se educativos. Cada dia mais pessoas estudam em casa, pois podem, de casa, acessar o *ciberespaço da formação* e da *aprendizagem a distância*, buscar "fora" - a informação disponível nas redes de computadores interligados - serviços que respondem às suas demandas de conhecimento"

Gadotti

211

- "É certo, pois, que grande parte dos problemas que enfrentamos como categoria profissional, inclusive no interior da sala de aula, parece ter relação (i)mediata com essa lastimável falta de credibilidade da intervenção escolar e, por extensão, da atuação do educador. Além disso, se a imagem social da escola está ameaçada, algo de ameaçador está acontecendo também com a ideia de cidadania no Brasil, uma vez que não há cidadania sustentável sem escola"

Groppa

212

- "Um bom exemplo da justificativa do "aluno-problema" para o fracasso escolar é uma espécie de máxima muito recorrente no meio pedagógico, que se traduziria num enunciado mais ou menos parecido com este: "se o aluno aprende, é porque o professor ensina; se ele não aprende, é porque não quer ou porque apresenta algum tipo de distúrbio, de carência, de falta de pré-requisito"

Groppa

213

- “Há, a nosso ver, alguns princípios éticos balizadores de nosso trabalho, e estes implicam, inicialmente, quatro elementos básicos, a saber:

214

- *o conhecimento*, que é o objeto exclusivo da ação do professor. O âmbito de atuação do professor é o essencialmente pedagógico. Portanto, ater-se ao seu campo de conhecimento e suas regras particulares de funcionamento, nunca à moralização dos hábitos, é uma medida fundamental;

215

- *a relação professor-aluno*, que é o núcleo do trabalho pedagógico, uma vez que o aluno é nosso parceiro, corresponsável pelo sucesso escolar, portanto. Mas é fundamental que seja preservada a distinção entre os papéis de aluno e de professor. Não se pode esquecer nunca que é dever do professor ensinar, assim como é direito do aluno aprender. Isso nem sempre é claro ainda para o aluno, principalmente aqueles do ensino fundamental, o que não significa que o mesmo deva acontecer conosco;

216

- *a sala de aula*, que é o contexto privilegiado para o trabalho, o microcosmo concreto onde a educação escolar acontece de fato. É lá também que os conflitos têm de ser administrados, gerenciados. É lá, e apenas lá, que se equacionam os obstáculos e que se atinge uma possível excelência profissional. Portanto, mandar aluno para fora de sala (e, no limite, para fora da escola) é um tipo de prática abominável, que precisa ser abolida urgentemente das práticas escolares brasileiras;

217

- **o *contrato pedagógico:*** Trata-se da proposta de que as regras de convivência, muitas vezes implícitas, que orientam o funcionamento da sala de aula

218

AS CINCO REGRAS ÉTICAS DO TRABALHO DOCENTE

1. a primeiríssima regra implica a *compreensão do aluno-problema como um porta-voz das relações estabelecidas em sala de aula*.
2. a segunda regra ética refere-se à *des-idealização do perfil de aluno.*
3. a terceira regra implica a *fidelidade ao contrato pedagógico*.

219

4. a quarta regra é a *experimentação de novas estratégias de trabalho*.

5. a última regra ética, e com a qual encerramos nosso percurso, é a ideia de que dois são os valores básicos que devem presidir nossa ação em sala de aula: *a* ***competência e o prazer***.

Modulo 5

5.2 IDEB/PAEBES

INEP

Ideb

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

Entenda o Ideb

O QUE É?

PARA QUE SERVE?

COMO O DESEMPENHO DOS ALUNOS É MEDIDO?

ESCOLAS PRIVADAS TAMBÉM PARTICIPAM?

223

O QUE É?
É um índice criado em 2005 pelo MEC para avaliar a qualidade de escolas e das redes de ensino. O resultado combina a taxa de aprovação escolar com o desempenho de estudantes em matemática e língua portuguesa

224

PARA QUE SERVE?
A partir dos resultados, o governo estabelece metas de qualidade e acompanha o desenvolvimento das escolas, municípios e Estados em educação. O índice é divulgado a cada dois anos

225

COMO O DESEMPENHO DOS ALUNOS É MEDIDO?

O Ideb usa os resultados de duas avaliações do governo federal: o Saeb e a Prova Brasil. São exames complementares aplicados para estudantes do 5º e do 9º ano do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio de todo o país

226

ESCOLAS PRIVADAS TAMBÉM PARTICIPAM?

Sim. Porém, nessa rede, as avaliações são aplicadas só de forma amostral (não são todas as escolas que participam dos testes)

227

228

IDEB

- O Índice Nacional da educação Básica (IDEB) é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados como a **Provinha Brasil – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB),** obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (5º e 9º anos do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio), com informações sobre o rendimento escolar (aprovação). **Assim, o IDEB é o resultado do produto entre desempenho e o rendimento escolar.**

229

230

E o que é o PAEBES?

- O PAEBES é um programa do Governo do Estado do Espírito Santo que visa avaliar os estudantes do Ensino Fundamental e Médio das escolas da rede estadual, redes municipais associadas e escolas particulares participantes, em relação ao nível de apropriação dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática (de todas as etapas avaliadas) e, em anos alternados, em Ciências Humanas e Ciências da Natureza (a partir do 9º ano EF).

231

- Os resultados são alocados em Padrões de Desempenho que são categorias definidas a partir de cortes numéricos que agrupam os níveis da Escala de Proficiência, com base nas Metas educacionais estabelecidas pelo PAEBES. Esses cortes dão origem a quatro Padrões de Desempenho, os quais apresentam o perfil de desempenho dos estudantes

232

Suas metas são:

- Diagnosticar o desempenho dos estudantes em diferentes áreas do conhecimento e níveis de escolaridade;
- Utilizar os resultados dessa avaliação como base para intervenções destinadas a garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade.

233

Seu objetivo principal é

- Subsidiar a implementação, a (re)formulação e o monitoramento de políticas educacionais, contribuindo ativamente para a melhoria da qualidade da educação no estado;

234

O Sistema de Avalição do Estado do Espírito Santo está ancorado em três frentes:

1) **PAEBES** – para alunos dos 5º e 9º anos do Ensino Fundamental;
2) **PAEBES ALFA** – para alunos dos 1º, 2º e 3º anos do Ensino Fundamental; e,
3) **PAEBES TRI** – para alunos dos 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio.

235

- Além de objetivar garantir uma educação pública de qualidade e formação profissional, esta nova política também tem como linhas de atuação a transparência das informações, qualificação profissional, metas pré-definidas, acompanhamento de resultados e a meritocracia.

236

PLANO DE AÇÃO ESCOLAR

237

PLANO DE AÇÃO
DA ESCOLA

238

1. EM QUE CONSISTE O PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA?

O Plano de Ação da escola consiste em um instrumento de trabalho dinâmico com o intuito de propiciar ações, ressaltando seus principais problemas e os objetivos dentro de metas a serem alcançadas, com critérios de acompanhamento e avaliação pelo trabalho desenvolvido.

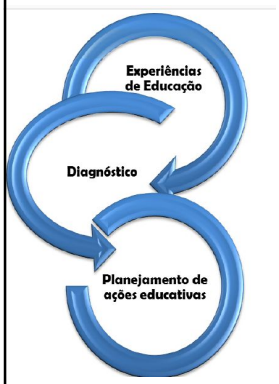
239

O Plano de Ação deve integrar:

- As **Experiências de Educação** existentes e conhecidas no sistema de ensino e na educação não formal;
- O **Diagnóstico do contexto** escolar partindo de uma leitura da realidade escolar, identificando as necessidades e o potencial da escola;

> *"O Planejamento de Ações Educativas, articulando as metas aos objetivos, os fundamentos, os conteúdos e as estratégias metodológicas, considerando os contextos comunitário e escolar, as condições e o ambiente educacional, os sujeitos envolvidos, a qualidade, a habilidade e a experiência dos educadores (as) e o processo de avaliação e acompanhamento" (SILVA; ZENAIDE, s/d).*

240



2. QUAIS DIMENSÕES DEVEM SER CONTEMPLADAS NO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA?

241

As dimensões que devem ser contempladas no Plano de Ação da escola são: gestão escolar democrática; prática pedagógica; avaliação; acesso, permanência e sucesso na escola; ambiente educativo e formação dos profissionais da escola, ...

Segundo Silva e Zenaide (s.d.), na elaboração do Plano de Ação, recomenda-se considerar também alguns princípios inerentes à prática educativa, sejam eles:

a) a visão crítica e política de educação, com potencial transformador da realidade pedagógica, desenvolvendo uma atitude questionadora do currículo explícito e oculto;
b) a ética e a cultura democrática;
c) a universalidade inerente a todo ser humano em meio à diversidade étnico-cultural, à indivisibilidade, inviolabilidade e à interdependência dos direitos civis, políticos, econômicos e culturais;
d) a centralidade da ação nos sujeitos, individual, coletivo e organizacional;

242

e) a multiplicidade de possibilidades de ações e metodologias de ação que atuem no nível cognitivo, atitudinal e procedimental, contribuindo assim para a formação de hábitos, valores e atitudes;
f) a definição de metodologias e enfoques, adequados aos diferentes níveis de ensino, disciplinas e modalidades de ensino;
g) a constatação de que as interações da escola estão permeadas por relações de poder e são atravessadas pela cultura e por processos institucionais de gestão;
h) a articulação das relações escolares com o processo de democratização da sociedade e das organizações;
i) os conteúdos e as práticas sociais e institucionais ressignificam os métodos, os conteúdos, as relações, os climas, a cultura, os projetos de vida e de trabalho, logo não podem ser reduzidos às disciplinas ou a ações pontuais e desintegradas;

243

j) a flexibilização e a inter-relação entre temas e conteúdos com o público e a realidade sócio histórica;
l) a promoção do diálogo intercultural, na medida em que denuncia as desigualdades e promove a diversidade e a igualdade.
m) as metodologias devem induzir os educandos à participação social, à contradição, à visão universal que supere etnias, classes, nações, etc. estimulando a criatividade, fortalecendo os vínculos;
n) permeia e atua no cotidiano, dialogando passado e presente como uma forma de projetar o aqui e o agora com o amanhã, como uma forma de resistir à dissociação entre o campo do teórico e o prático, o plano do discurso e da ação;
o) possibilita a formação de sujeitos de direitos;

244 esesp

p) pretende que seja dialógica, adotando o educador posturas que levem à colaboração, união, organização, síntese cultural e reconstrução do conhecimento;
q) compreende as seguintes etapas: sensibilização, problematização, construção coletiva da interdisciplinaridade, acompanhamento sistemático do processo nas escolas e formação permanente de professores;
r) que a escola pode promover a justiça social, a paz e consolidar a democracia, na medida em que educa o (a) cidadão (ã) para o compromisso com a proteção e a defesa dos direitos humanos em todos os espaços sociais e institucionais.

245 esesp

Cada uma dessas dimensões é constituída por um grupo de indicadores qualitativos e quantitativos. Os indicadores qualitativos são discutidos nos momentos das Semanas Pedagógicas, coletivamente, pela comunidade escolar por meio de perguntas.

As respostas a estas perguntas permitem compreender cada escola, quanto a cada indicador, retratando a situação escolar. Essa compreensão aponta para os principais desafios que a escola precisa enfrentar.

246 esesp

Outro aspecto importante a ser considerado na elaboração do Plano está relacionado à análise dos indicadores quantitativos da escola, tais como: taxas de aprovação, reprovação, evasão e abandono, desempenho no PAEBES, ANA, PROVINHA BRASIL, PAEBES ALVA, SAEB e IDEB, distorção idade/série, entre outros.

247

3. DETALHANDO MELHOR AS DIMENSÕES

3.1 DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

3.2 DIMENSÃO DA PRÁTICA PEDAGÓGICA

3.3 DIMENSÃO DA AVALIAÇÃO

3.4 DIMENSÃO, ACESSO, PERMANÊNCIA E SUCESSO NA ESCOLA

3.5 DIMENSÃO DO AMBIENTE EDUCATIVO

3.6 DIMENSÃO FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA

248

4. COMO ELABORAR O PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA?

O Plano de Ação precisa ser elaborado com clareza e com a participação de todos que fazem parte da comunidade escolar, inclusive com as organizações sociais envolvidas no entorno da escola.

O Plano de Ação deve se fundamentar na realidade sociocultural e nas demandas sociais e educacionais da escola, sistematizadas e avaliadas permanentemente, contendo estratégias metodológicas de ação e de monitoramento coerentes com os princípios da educação.

249

Modelo de Plano de Ação

DIMENSÃO	PROBLEMA/ DESAFIO	CAUSA DO PROBLEMA	AÇÕES (O QUE FAZER)	RECURSOS (COM O QUE)	CRONOGRAMA (QUANDO)	ENVOLVIDOS (PARTICIPANTES DA AÇÃO)	METAS PARA 2014
Gestão escolar democrática	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
			2.	2.	2.	2.	2.
			3.	3.	3.	3.	3.
	2.		1.	1.	1.	1.	1.
			2.	2.	2.	2.	2.
	3.						
Prática pedagógica	1. 2. 3.						
Avaliação	1. 2. 3.						
Acesso, permanência e sucesso	1. 2. 3.						

5. EXPLICANDO A ESTRUTURA

1 Dimensão

Os indicadores da qualidade da educação estão divididos em seis grandes elementos, aqui denominados dimensões: Gestão Democrática; Avaliação; Prática Pedagógica; Acesso, Permanência e Sucesso; Ambiente Educativo; Formação dos Profissionais da Escola. Essas devem ser consideradas pela escola, numa análise reflexiva e crítica, contemplando a sua realidade social de modo a contribuir para a melhoria da educação.

5. EXPLICANDO A ESTRUTURA

2 Problemas e desafios

Os problemas e desafios da escola podem ser diagnosticados pela análise das dimensões, as quais apontam para questões a serem elencadas como prioritárias pela escola. A partir desta análise, a escola percebe os problemas e desafios a serem superados. O desafio surge quando, analisando os indicadores da escola, percebe-se, por exemplo, uma taxa elevada de abandono. Neste momento, a escola deve ter o compromisso de propor estratégias de superação.

3 Ações

Referem-se às atividades que a escola irá propor para a resolução dos problemas diagnosticados.

5. EXPLICANDO A ESTRUTURA

4 Recursos

Para a realização das ações previstas no Plano de Ação, o estabelecimento de ensino deve prever os recursos financeiros, humanos e de infraestrutura que possibilitem a viabilidade do mesmo.

5 Cronograma

O cronograma deve compor o Plano de Ação a fim de organizar início e fim de cada ação e sua efetividade durante o ano letivo.

253

	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ação 1											
Ação 2											
Ação 3											

254

5. EXPLICANDO A ESTRUTURA

6 Envolvidos

São os segmentos da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais, comunidade em geral) envolvidos direta ou indiretamente nas ações, conforme a área de atuação.

7 Metas

Representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, ou seja, trata-se do percentual de cada ação.

Exemplo: reduzir a taxa de abandono de 0,3% para 0,1%. Quando a meta não for quantitativa a escola deverá preencher que não há previsão de percentual para esta ação.

255

5. EXPLICANDO A ESTRUTURA

8 Resultados esperados

Os resultados estão relacionados ao sucesso das atividades propostas com relação aos objetivos e metas previstas.

Exemplo: redução da taxa de abandono por meio da articulação da Rede de Proteção local.

9 Responsável pela ação

Indicar quem serão os responsáveis pelo desenvolvimento de cada ação.

256

Princípios da Coordenação Pedagógica

- Você deve citar brevemente os **principais valores** da Coordenação Pedagógica da sua escola.
- Alguns exemplos são:
- *Fortalecimento do **trabalho coletivo** da Equipe Docente*
- *Comprometimento com o **Projeto Político Pedagógico** do Colégio.*
- *Aplicação da **Gestão Democrática** no gerenciamento do Corpo Docente.*
- *Estimular o **envolvimento** da **Comunidade Escolar** nas atividades letivas.*

257

Problemas

- Você deve listar os problemas que a Coordenação Pedagógica selecionou para **solucionar no Plano de Ação** do ano.
- É importante que você numere cada um dos problemas para o preenchimento das próximas etapas do Plano.
- Caso precise de **mais de um slide** para listar os problemas, clique com o botão direito do mouse em cima deste slide na **lista do canto esquerdo** da tela e clique em **duplicar slide**.

Exemplo:

1. *Falta de motivação e envolvimento nos estudos por parte dos alunos do Ensino Fundamental I.*

258

Metas

- As metas são os objetivos a serem atingidos para resolver os problemas listados anteriormente. O Plano deve conter ao menos uma meta para cada problema.
- As metas do Plano de Ação devem ser claras e objetivas para que, após a execução do plano, seja possível avaliar quais delas foram alcançadas.

Exemplo:

259

Metas

Exemplo:

1. *Aumentar o engajamento dos alunos do Ensino Fundamental II em atividades extra curriculares.*

O exemplo citado é ideal pois atende às duas exigências: (1) busca resolver o problema da motivação dos alunos e (2) envolve um objetivo que pode ser analisado após a execução do plano - você pode medir a participação de alunos nas atividades antes e depois para entender a efetividade das ações.

260

Ações

- As ações da Coordenação Pedagógica colocadas no Plano devem ser pensadas para resolver cada um os problemas listados atingindo cada uma das metas.
- Um problema pode gerar mais de uma meta, ou ação. Neste caso, liste todos eles dentro da mesma numeração para ter o controle de qual problema a ação ou meta busca resolver.

Exemplo:

1. *Estudar o comportamento dos estudantes do EF I dentro e fora da sala de aula a fim de compreender seus gostos e anseios.*

   Desenvolver atividades complementares conforme os interesses dos alunos.

261

Responsáveis

- O Plano deve listar os responsáveis por cada uma das ações, para que a Coordenação e a Direção tenham controle de sua execução ao longo do ano letivo.
- Caso a ação tenha mais de um responsável, liste todos os nomes, para que todos tenham consciência da importância da sua participação para a evolução das práticas pedagógicas da escola.

Exemplo:

1. *Coordenadora Vânia Carvalho*
2. *Professor de Matemática Júlio César.*

262

Prazos

- Estabeleça prazos para a realização das ações. Desta forma, os responsáveis podem programar-se para cumpri-los e a Coordenação consegue ter uma visão global da execução do trabalho.

Exemplo:

1. *02/03: Apresentação do estudo comportamental dos alunos. 23/03: Entrega da lista de sugestões de projetos e atividades complementares.*

263

Material e Custos

- Liste os materiais necessários para a realização das ações.
- A lista de materiais pode envolver a disponibilização de apostilas, entrevistas com pais e alunos, horários vagos para o desenvolvimento do projeto ou até mesmo verba para compra de outros materiais.

264

Vídeo Chico Buarque

Tenho pensamentos que, se pudesse revelá-los e fazê-los viver, acrescentariam nova luminosidade às estrelas, nova beleza ao mundo e maior amor ao coração dos homens.

Fernando Pessoa

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS

Presenciais | A Distância | Customizadas | Lato e Stricto Sensu

FaceEsesp

esesp.es.gov.br