



Gestão Escolar

Prof. Esp. Edilson Galante

edilson.galante@educacao.sp.gov.br

CONCEITO

“A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação, destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos”. (Lück, 2009, p.23)

CONCEITO

O conceito de **gestão escolar** foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados sobretudo à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade.

Abordagem Histórica da Gestão Escolar

Abordagem histórica sobre a caracterização das funções do gestor escolar:

➤ **Décadas de 60/70 - Administração Escolar:**

- crescimento econômico acelerado;
- grandes reformas estruturais na política educacional (Lei 5540/68 - reforma universitária e LDB 5.692/71 – reestrutura todo o ensino fundamental, médio e profissionalizante).
- foco no perfil técnico;
- abordagem empresarial.

➤ **Décadas de 80/90 - Gestão Escolar:**

- período de lutas e conquistas democráticas (CF de 88);
- aprovação da nova LDB 9.394/96;
- foco no perfil político com técnicas de gerenciamento;
- Gestão Educacional.



Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas;

IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V- valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreiras para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela união;

VI- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII- garantia de padrão de qualidade.

Art. 3º- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

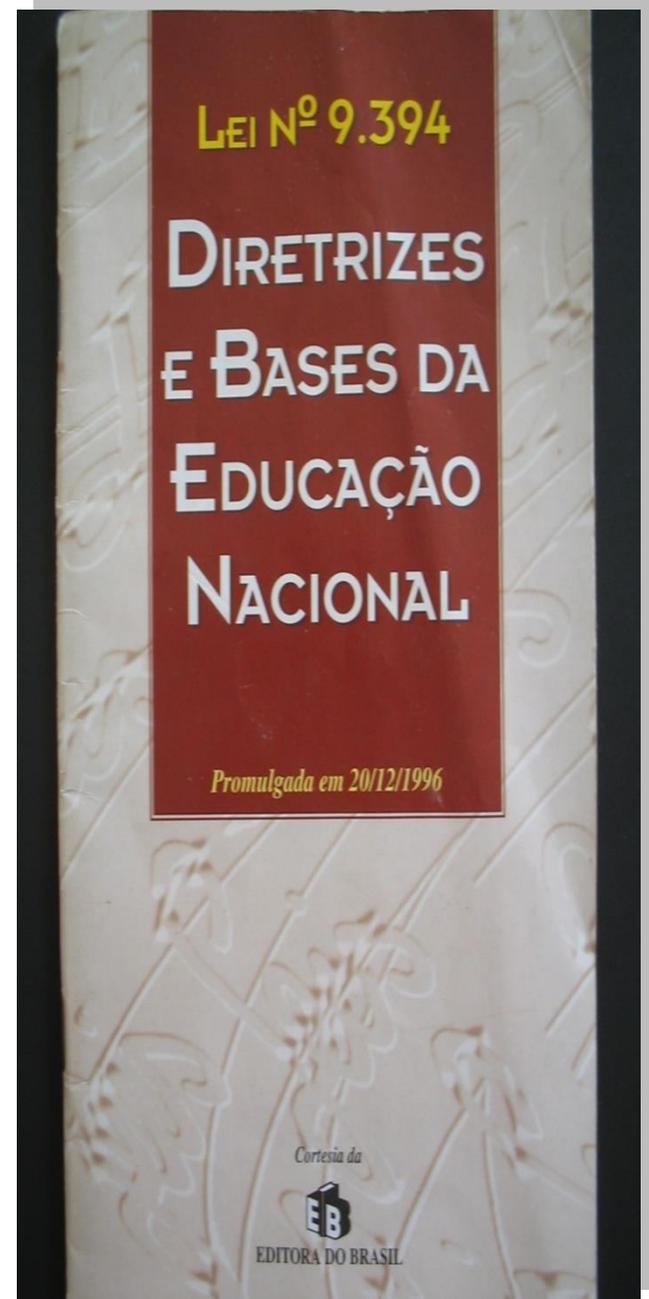
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

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.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.



DIFERENÇA ENTRE GESTÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO

UMA QUESTÃO DE PARADIGMA

GESTÃO	ADMINISTRAÇÃO
<p data-bbox="285 739 975 1025">Enfoque sobre o todo e a sua efetividade global.</p> 	<p data-bbox="1078 739 1748 1025">Enfoque sobre as partes e sua eficiência.</p> 



Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da **equipe gestora da escola**.(LÜCK, 2009.)



Segundo o princípio da **gestão democrática**, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LÜCK, 2009.)

GESTÃO ESCOLAR E SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

O CAMPO DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO
TEM SUAS COMPETÊNCIAS
ESTABELECIDAS NAS ÁREAS DE:

- ✓ SUPERVISÃO ESCOLAR
- ✓ ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL
- ✓ DIREÇÃO ESCOLAR
- ✓ COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

O papel e as características de um bom GESTOR

Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LÜCK, 2000).



- 
- O gestor deve proporcionar no ambiente escolar, ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, como também garantir a formação continuada de seus profissionais, contribuindo para a qualificação da prática pedagógica. Esse gestor é quem irá fazer o sucesso do aluno.

- 
- Como gestor público, o Diretor de Escola deve reunir em seu perfil profissional características que lhe possibilitem observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo de forma consciente.

- O papel burocrático e autoritário do Diretor já não condiz mais com uma postura de um gestor. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” deixou de ser o mandamento imperativo nas escolas.
- Isso não quer dizer que o gestor (Diretor) perdeu sua autoridade. O que não prevalece é o autoritarismo.

- 
- Administrar com responsabilidade não implica em impor as regras e as tarefas. O princípio da gestão participativa traz o compartilhamento das decisões e tarefas.
 - O gestor deve ter conhecimento e domínio de competências e habilidades para compreender a natureza, a organização e o funcionamento da educação escolar.

- 
- Precisa compreender o contexto histórico-social e relacionar com o desenvolvimento humano;
 - Conhecer bem a gestão do sistema escolar, seus níveis e modalidades de ensino e também apropriar-se dos fundamentos e das teorias do processo de ensino e de aprendizagem;
 - Interpretar e aplicar a legislação de ensino em prol da comunidade escolar.

DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

❖ Dimensões de Organização:

- Fundamentação e princípios da educação e gestão escolar (base legal);
- Planejamento e organização do trabalho escolar;
- Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais;
- Gestão de resultados educacionais;

❖ Dimensões de Implementação:

- Gestão democrática e participativa;
- Gestão de pessoas;
- Gestão pedagógica;
- Gestão administrativa;
- Gestão do clima e cultura escolar;
- Gestão do cotidiano escolar.(LÜCK, 2009).

Gestão de Resultados Educacionais

- Avaliação dos resultados: garantia do acesso, permanência e sucesso escolar; **Atualmente temos o MMR.**
- Uso dos dados para reorientar as atividades; **Atualmente temos as Avaliações Processuais e Diagnósticas.**
- Análise dos dados das avaliações dos estudantes para replanejar e corrigir rumos;
- Identificação de frequência irregular, com medidas para regularização.

Gestão Pedagógica

- Avaliação do Currículo, da aprendizagem dos estudantes e sua formação;
- Competências nas áreas do currículo; (Implantação da BNCC e Currículo Paulista)
- Acompanhamento das atividades pedagógicas (articulação com PPP);
- Compromisso dos professores com a aprendizagem dos estudantes;
- Fortalecimento do vínculo professor x aluno; família x comunidade.



Gestão de Pessoas



- Compromisso dos gestores, professores e funcionários com o PPP;
- Liderança, valorização e motivação;
- Formação continuada e avaliação de desempenho;
- Integração entre os segmentos;
- Fortalecimento do vínculo aluno x professor;
- Práticas de valorização e reconhecimento do trabalho da equipe escolar.

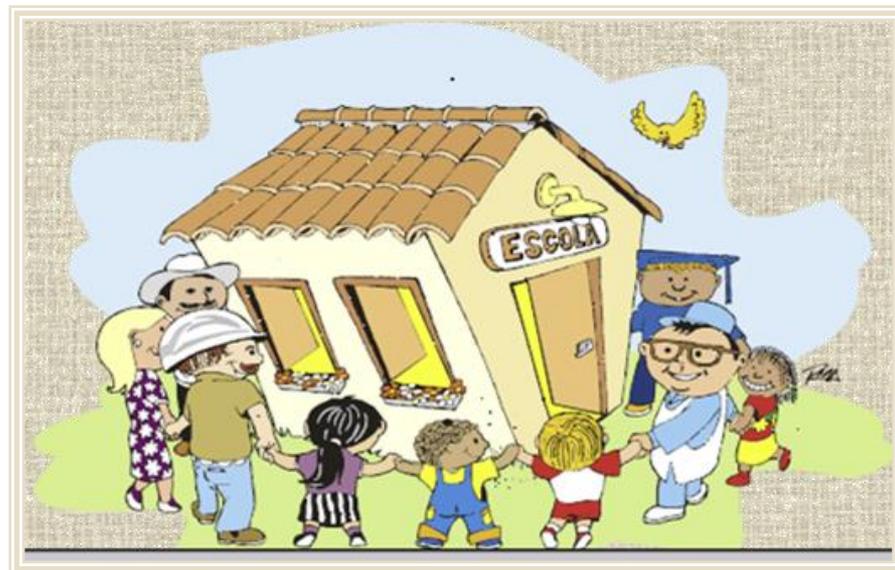


Gestão de Serviços de Apoio, Recursos Físicos e Financeiros

- ✓ Atendimento ao público;
- ✓ Manutenção do prédio, equipamentos e do uso correto das verbas;
- ✓ Atualização da documentação escolar;
- ✓ Recursos disponíveis;
- ✓ Preservação do patrimônio escolar: equipamentos e materiais pedagógicos;
- ✓ Aplicação dos recursos financeiros, planejamento, acompanhamento, prestação de contas; transparência nos procedimentos.

De acordo com a especialista em educação Heloísa Lück: “A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.”

Para desempenhar tal função, existem **6 pilares da Gestão Escolar** a serem considerados:



1. GESTÃO PEDAGÓGICA

O **planejamento dos propósitos, conteúdos e métodos** relacionados diretamente à educação.

É por meio da gestão pedagógica que se define quais são os **parâmetros de ensino-aprendizagem** que sua escola irá adotar. Para tanto, é preciso analisar também as etapas que se precedem e sucedem o momento do aprendizado em si.

2. GESTÃO ADMINISTRATIVA

Estabelecer o cuidado e **manutenção da estrutura da escola** que garantam seu funcionamento. O que inclui recursos físicos, materiais e financeiros.

Dentro deste processo se encontram desde o cuidado e a manutenção patrimonial até as rotinas da secretaria. Trata-se de **manter o ambiente organizado** por meio de diretrizes que não atrapalhem, mas muito pelo contrário, permitam a fluidez e otimização da Gestão Pedagógica.

3. GESTÃO FINANCEIRA

Enquanto a gestão administrativa aponta para as necessidades estruturais da escola, **a gestão financeira viabiliza esses recursos através das finanças** que precisam estar equilibradas.

Para isto, é preciso ter controle de contas a pagar e a receber, visualização clara de gastos fixos e variáveis, além de visão, nos investimentos em softwares e ter profissionais aliados de contabilidade e administração que permitam uma **gestão segura dos recursos financeiros** da escola.

4. GESTÃO DE PESSOAS

Para que a escola funcione em harmonia diante de todos os pilares, é preciso considerar toda a comunidade escolar, ou seja, todas as **peessoas direta ou indiretamente envolvidas**.

Portanto, a gestão de recursos humanos inclui especialmente alunos, professores, coordenadores, funcionários, fornecedores e pais.

É preciso saber da importância do **papel de liderança** que engaja e estimula a todos dentro dos mesmos ideais, mas estipulando os papeis e funções de cada um, favorecendo o trabalho em equipe, sempre incentivando e orientando para extrair o melhor das pessoas.

5. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação está ligada diretamente à gestão de recursos humanos. Afinal diz respeito à **troca entre transmissão e recepção** da mensagem por pessoas.

Por mais intangível que pareça, é por meio de uma boa comunicação que muitos problemas são evitados ou minimizados.

Entre algumas métricas que garantem a qualidade dessa gestão no ambiente escolar estão: garantir que professores estejam alinhados e engajados com as propostas da escola, assim como os alunos focados no aprendizado e pais conscientes de sua importância nos estudos dos filhos.

6. GESTÃO DE TEMPO E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

O tempo é um dos grandes recursos que precisam ser considerados para estabelecer prioridades e garantir o **foco no cumprimento de tarefas**.

Os gestores escolares passam a maior parte de seu tempo imersos em tarefas operacionais, enquanto “apagam incêndios” cotidianos. Já o planejamento a médio e longo prazo acabam sendo deixados para segundo plano, mesmo sabendo que este deveria ser o foco principal para os gestores.

Uma gestão de tempo eficiente seria estabelecer listas de prioridades, delimitar bem as funções entre os colaboradores e fazer esquemas e cronogramas de ações.

BONS RESULTADOS

EFETIVIDADE

EFICÁCIA

EFICIÊNCIA

O Sucesso da ação ou ações exigem uma sucessão de processos gerando um verdadeiro ciclo virtuoso:

Diagnóstico (coletar, consolidar, cruzar e ler informações);

Planejamento (prioridades, responsáveis, cronograma, viabilidade e recurso);

Pensar estrategicamente é proteger o futuro a partir do presente

Execução – Acompanhamento (sistemática - presencial ou distância);

Avaliação (identificar em tempo hábil as ameaças para fazer as intervenções);

Novo diagnóstico;

Replanejamento.

UNIDADE DE TRABALHO

INDICADORES DE QUALIDADE DA ESCOLA

- FOCO NA APRENDIZAGEM
- LIDERANÇAS EDUCACIONAL
- FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA
- APOIO DA COMUNIDADE E DOS PAIS
- CLIMA E CULTURA ESCOLAR EDUCATIVA
- PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM ATIVO
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTÍNUO
- SUPERVISÃO E SUPORTE AOS PROFESSORES
- AMBIENTE FÍSICO ACOLHEDOR E ESTIMULANTE

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO

- Envolver e engajar toda equipe.
- Conhecer os seus alunos: um dos princípios da gestão democrática – a equipe gestora precisa dar conta disto.
- Direito à educação – supõe obrigatoriedade de frequência.

Como articular a ação de pessoas?

- **Articular ações no espaço público e construir ações:**
 - democráticas – acolhimento da lei
 - participativas – atividades em equipe
- **Promover processos de gestão:**
 - com autonomia – formulando objetivos
 - com solidariedade – reconhecendo diferenças

Dificuldades para exercer uma Gestão Democrática

- Dificuldades Externas à Escola
 - a pequena vontade política;
 - contrariedade à ideia de participação política;
- Dificuldades Internas
 - resistência à socialização do poder;
 - visão patrimonialista;
- Dificuldades Gerais
 - cultura democrática ainda pouco consolidada nos diversos segmentos da sociedade.
 - dificuldades em entender a importância do Controle Social.

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.

NOVO PERFIL DO GESTOR

SOCIEDADE PÓS-MODERNA E SUAS DEMANDAS PARA A ESCOLA

- ❖ **CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPE**
- ❖ **CAPACIDADE DE GERENCIAR UM AMBIENTE CADA VEZ MAIS COMPLEXO**
- ❖ **CAPACIDADE DE ABSTRAÇÃO**
- ❖ **CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO**
- ❖ **DISPOSIÇÃO DE ASSUMIR RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS**
- ❖ **ATUALIZAÇÃO PERMANENTE**
- ❖ **MANEJO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES**

Construção do perfil do gestor

Mobilidade para construir as competências de:

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



LIDERANÇA

“ A única definição de líder: aquele que tem seguidores”. **Peter Drucker**

“A liderança se caracteriza por um método de influência entre pessoas. Uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”.
Idalberto Chiavenato

“ Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” **James Hunter**.

O que precisamos saber sobre Liderança?

- Está nas pessoas e não nos cargos que ocupam;
- É capaz de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente em busca de objetivos identificados como sendo para o bem comum do grupo;
- Desperta confiança nos liderados(as);
- Nem sempre está ligada ao poder;
- É ouvinte, articulador e estrategista;
- É servir e servir não significa fazer o que os outros querem, mas o que os outros precisam para serem responsáveis;
- Ter autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível.

Finalizando...

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Finalizando...

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola.

Solidifica-se o tripé: **Escola-Família-Sociedade**
Consolida-se uma **Educação de Qualidade.**



Obrigado...!!!

Prof. Edilson Galante