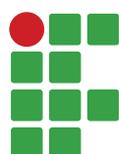




SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

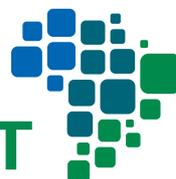
Autora: Josefa Renata
Queiroz da Costa Gomes
Orientador: José Davison
da Silva Júnior

2023



INSTITUTO FEDERAL
Pernambuco

PROFEPT
MESTRADO PROFISSIONAL EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



INSTITUTO FEDERAL
Pernambuco



SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

DESCRIÇÃO TÉCNICA

DISSERTAÇÃO: Sentidos da gestão escolar no âmbito do Instituto Federal de Pernambuco

OBJETIVO: Apresentar os sentidos da Gestão Escolar

CATEGORIA: Cartilha informativa – material textual

AUTORA: Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes

ORIENTADOR: José Davison da Silva Júnior

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Yasmin Cavalcanti Toscano de Melo
<https://www.behance.net/yasissima>

2023

SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA © 2023 por Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes; José Davison da Silva Júnior é licenciado sob CC BY-NC-SA 4.0



G633s

Gomes, Josefa Renata Queiroz da Costa.

Sentidos da gestão escolar na Educação Profissional e Tecnológica. / Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes. – Olinda, PE: O autor, 2024.

18 f.: il., color. ; 30 cm.

Orientador Prof. Drº José Davison da Silva Júnior

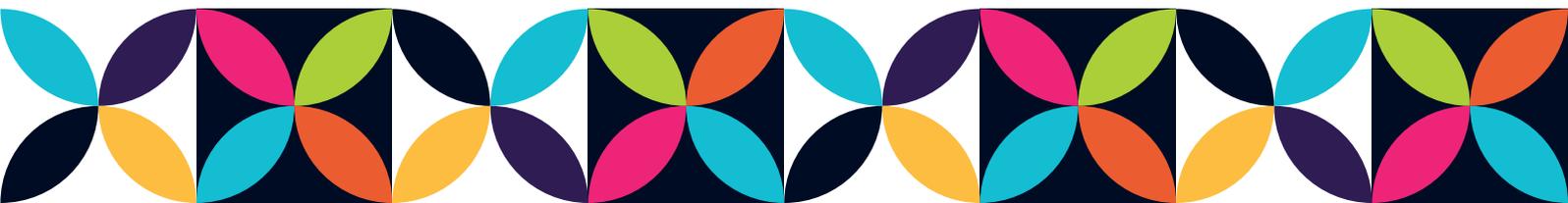
Produto Educacional: Cartilha Informativa – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE, Campus Olinda, Coordenação Local ProfEPT/IFPE - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, 2024.

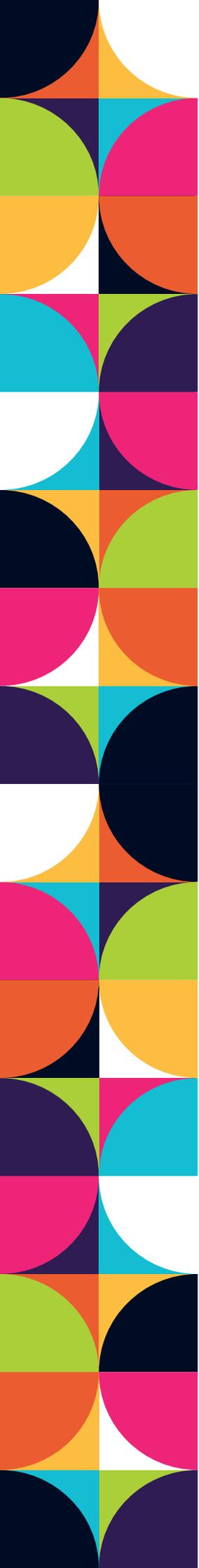
Inclui Referências.

1. Educação – Administração Escolar. 2. Gestão Escolar. 3. Diretores/Gestores Escolares. 4. Educação Profissional e Tecnológica. 5. Ensino Médio Integrado. I. Silva Júnior, José Davison da (Orientador). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. III. Título.

371.2 CDD (22. Ed.)

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Andréa Cardoso Castro - CRB4 1789





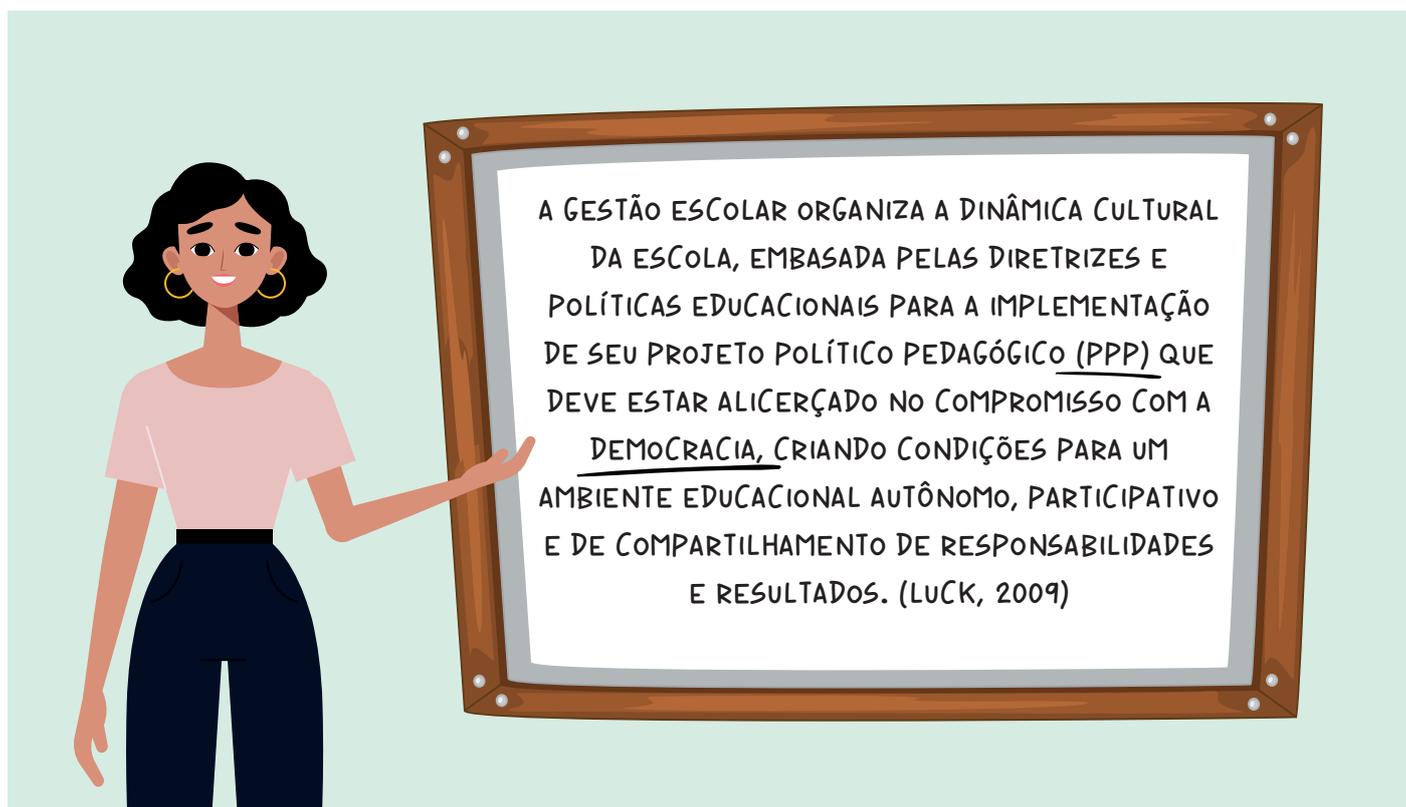
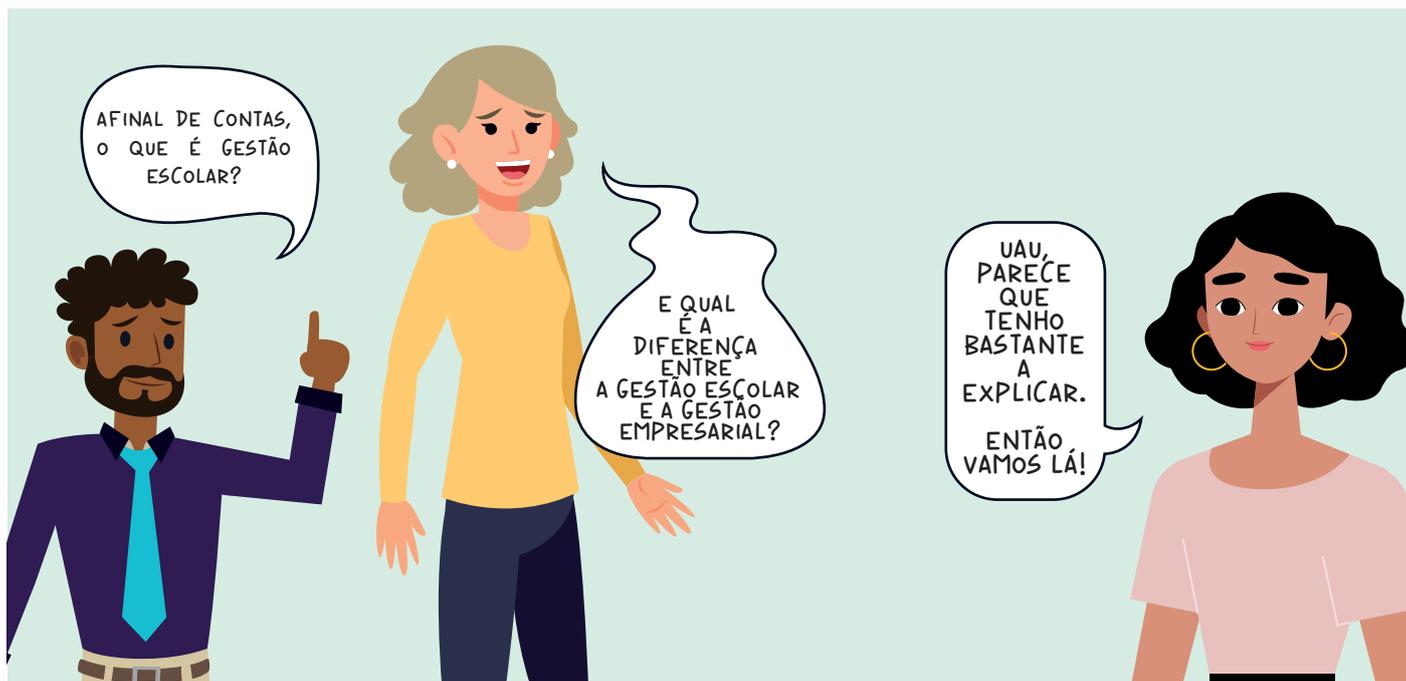
APRESENTAÇÃO

A educação é uma construção social e a aprendizagem se dá de diferentes formas e em diversos locais, contudo, um dos principais ambientes educativos é o âmbito escolar. Nesse espaço, que fundamenta diversas experiências ao longo da vida do educando, estão refletidos os sentidos da instituição que abrigam seus valores e atitudes pensando o tipo de formação humana que pretendem ajudar a desenvolver em seus estudantes.

Assim ao pensarmos sobre o fazer educativo, que vai muito além da organização do currículo, da escolha dos livros didáticos, da forma de distribuir as pessoas pelos espaços. Embora todos esses fatores interfiram em como as pessoas são educadas, influenciam em todo o aprendizado humano, a forma como as pessoas se relacionam e os resultados derivados dessas relações, sejam eles neurológicos ou mentais/emocionais; as experiências vivenciadas ao longo da vida, a exemplo do trabalho, que certamente é um forte princípio educativo.

O pensar a educação tem que considerar toda essa bagagem, toda essa riqueza de saberes, que extrapola a educação formal, e dentro da organização escolar, essa concepção pedagógica deve emergir das pessoas que direcionam os profissionais, alunos e processos dentro de todo esse fazer educativo, que é a gestão escolar. Dessa forma, esta cartilha tem o objetivo de entender sobre os sentidos que emergem da gestão escolar, o que fazem os gestores escolares e a importância desses profissionais para a educação omnilateral. Aqui apresentamos o produto educacional do Programa de Pós Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – PROFEPT – que é resultado da dissertação intitulada Sentidos da Gestão Escolar no âmbito da Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação de Pernambuco.

Ao trazer luz sob essa importante função escolar, favorecemos o reconhecimento ao trabalho de quem favorece as relações de ensino aprendizagem nas instituições, além de apresentar um panorama aos que queiram no futuro assumir essa responsabilidade de forma mais consciente.



A administração tipicamente capitalista está fundamentada para atender às questões relacionadas ao controle do trabalho alheio na empresa que produz bens e serviços, buscando servir à apropriação do excedente através da dominação do trabalhador. Nesse sentido, fica clara a impossibilidade de sua aplicação em instituições onde a finalidade se concentra na formação dos sujeitos, a exemplo da escola, evidenciando ainda que o contexto capitalista não é apenas diferente, mas totalmente antagônico ao ambiente escolar.



A gestão escolar tem características muito próprias, com um propósito maior que uma simples aplicação de métodos, princípios e técnicas da administração de empresas, considerando suas particularidades e os objetivos a serem atingidos. Enquanto organização social, tem suas finalidades definidas pelos fins políticos pedagógicos que vão muito além do custo benefício de um sentido específico. Ao considerarmos essa conjuntura, é possível identificar que se modifica completamente o entendimento do planejamento e desenvolvimento educacional da escola, sendo necessário assim, um profundo conhecimento sobre a natureza das instituições de ensino e suas finalidades, principalmente, sobre como se darão os processos de decisão e participação coletivas que envolvem os sistemas de ensino nas escolas.



ENTÃO PARA GERIR UMA ESCOLA PRECISA DE....??

MUITAS HABILIDADES!
CALMA QUE EU EXPLICO!

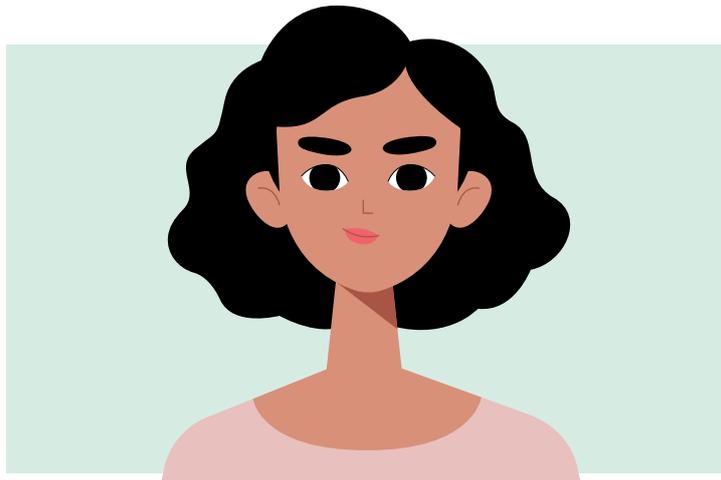


Saber gerir o contexto escolar é conseguir conciliar interesses pessoais e coletivos, particularidades culturais, convivência humana e preocupar-se em como essas relações interferem nos objetivos pedagógicos e sociais que serão necessários que sejam atingidos, estabelecendo formas participativas nos procedimentos administrativos para alcançar eficiência.

De acordo com o pensamento político pedagógico do gestor escolar, o entendimento de como devem ser aplicados métodos, práticas e princípios, altera completamente a forma como a escola se movimenta, sendo assim fortemente impactada. Uma gestão escolar sem a devida compreensão da sua responsabilidade e impacto social causado à comunidade pode ser um fator causador de diversas dificuldades.

A GESTÃO ESCOLAR É SENTIDA E PERPASSA POR DIFERENTES ASPECTOS.

As práticas da gestão são influenciadas dentro das seguintes situações:



Gestão democrática

Preconizada através da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece a lei de diretrizes e bases como requisito obrigatório nas instituições públicas de educação. E indica que as pessoas devem contribuir nas decisões de forma participativa e coletivamente nas decisões e responsabilidades.



ANTÔNIA, ENTREVISTA, 2023

A gente junta sempre a gente faz reuniões semanais na DEN e as coordenações de cursos, e independente de ser um problema de uma coordenação específica, a gente vai conversar. As decisões costumam ser colegiadas, inclusive sou voto vencido em muitas delas.



Políticas educacionais

São medidas que são planejadas pelo governo dentro do contexto educacional, e elas trazem as diretrizes sobre como algumas atividades, ações... devem ser realizadas e as escolas precisam conduzir seus processos decisórios com base nessas diretrizes.



Porque muitas vezes a gente quer fazer uma coisa, mas nós nos deparamos com algumas restrições, com algumas imposições legais. E que isso às vezes não atende, não chega a consciência para todos, para todos os colegas. Às vezes a gente entende que talvez fosse mais fácil, mais curto, e por um determinado caminho, mas as resoluções, as restrições legais nos impedem e nos direcionam para outro caminho. O que torna às vezes o processo mais lento para a execução de determinadas atividades. Quando às vezes a gente imagina que uma atividade ela poderia ser resolvida de forma mais rápida, mais objetiva, mas a gente precisa seguir o passo a passo desses trâmites organizacionais.



JOANA, ENTREVISTA, 2023



PEDRO, ENTREVISTA, 2023

E aí essa defasagem é um problema para os nossos cursos, principalmente, e isso é um problema que nós temos de imediato. E aliás, a gente vem enfrentando já isso. Os nossos alunos reclamam muito. Então, é a questão da infraestrutura, principalmente da tecnologia de informação e comunicação, a questão do provimento do docente e técnico administrativo. Acho que é o maior desafio, é a maior preocupação.



Gestão de Pessoas

A gestão escolar precisa todo o tempo da participação das pessoas e são elas que podem contribuir nas atividades escolares. De forma plural e distinta, a escola é um espaço que permite a compreensão da natureza das interações e relações entre indivíduos com diversas tradições, comportamentos, costumes, culturas, valores, rotinas, anseios... As pessoas são a razão de existir da escola e fazem parte de toda a constituição escolar e tomada de decisões.



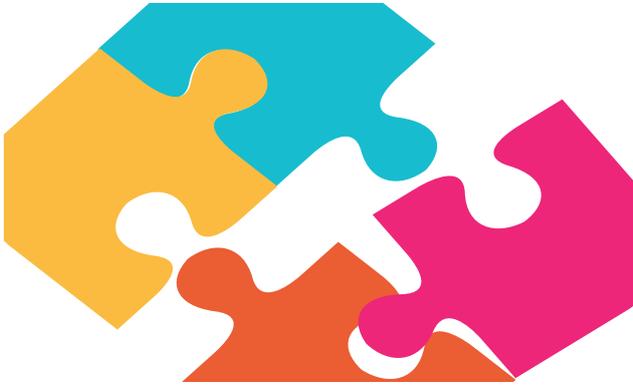
JAQUELINE, ENTREVISTA, 2023

Precisa ter sempre uma equipe de assessoramento, e uma divisão de trabalho muito clara, para garantir que os professores, os administrativos, os estudantes e a família estejam presentes e satisfeitos. Aí eu vejo a gestão escolar como um agente que vai articulando relações. Eu acho que o principal trabalho do gestor escolar é articulação de relações, mesmo. Sabe, dentro do campo e tal. E para tentar manter um espaço favorável para o ensino, para que as pessoas possam se sentir confortáveis, porque não tem aprendizado sem conforto.



Cultura Organizacional

Consiste na forma como a instituição conduz suas ações. Causam impacto nessas ações, os valores, costumes, crenças... aquilo que a organização entende como importante e que orienta como as demandas serão realizadas.



Você faz a diferença e eu acho que a educação é um lugar em que você consegue fazer diferença individualmente na vida das pessoas e quando você está na gestão da educação você consegue fazer a diferença coletivamente... As grandes ideias de desenvolvimento de lugares, de regiões, elas começam com as ideias, com o sonho de alguém e só como o professor não dá para fazer. Isso é com o cargo de Gestão que dá para fazer, isso é se envolver com essas coisas que dá para fazer isso, então o que me faz ainda querer continuar, mesmo pesadas.



[...] O meu desafio hoje é focar no propósito nessa coisa de entender que assim, o que me anima, isso a gente tá conseguindo construir, eu olho para trás e digo que eu consigo reconhecer os méritos. Não existia, tem um monte de gente por trás de tudo isso, mas antes de você é óbvio que ninguém faz nada sozinho, mas antes de você ser gestor não existia um curso médio integrado, não existia o nível superior, não existia a gente no campus novo.

Práticas Educativas

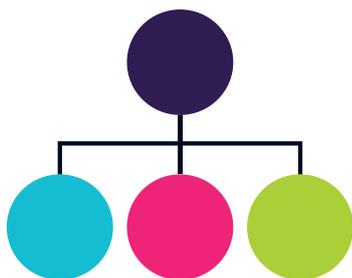
São as ações realizadas coletivamente que, dotadas de sentido, estejam balizadas na construção social dos sujeitos, no diálogo e possibilitem o aprendizado de todos.



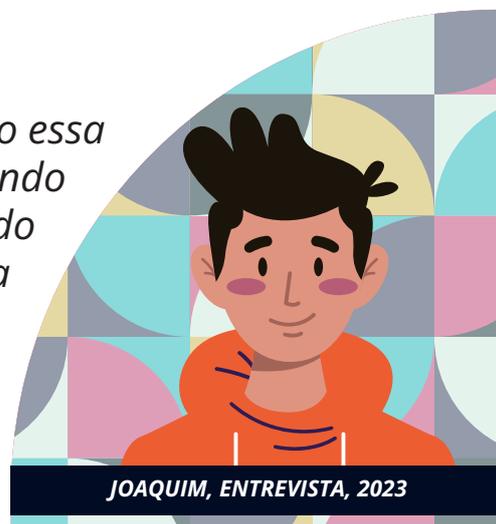
Mas eu acho que precisava sistematizar mesmo essas ações da gestão e separar esses diversos núcleos de atuação e com dicas. Embora algumas situações sejam diferentes, eu acho que as semelhanças vão ser maiores.

Relações de Poder

As funções de gestão que são estratégicas, e que envolvem a possibilidade de tomada de decisão, são fortemente impactadas pelas relações estabelecidas dentro da escola. Elas devem ser consideradas ao pensar o formato de organização escolar pois afetam a movimentação das pessoas dentro da instituição.



A gestão escolar impacta a comunidade, acho que sendo essa grande máquina, a gente precisa estar sempre dando checagem. Verificar como é que vai estar tudo funcionando. Se não houvesse, e cada centro estaria trabalhando dentro da sua parte. É o pessoal articulador e visionário que vê um pouco de fora desses setores, como é que tudo está funcionando e não está para fazer os ajustes entre esse intercâmbio, entre setores.





Dinâmicas Sociais

São as conexões entre as pessoas formadas a partir de suas interações como indivíduos que fazem parte de um grupo, e podem ser cooperativas ou competitivas dependendo do contexto.



LUIZ, ENTREVISTA, 2023

Acho que dá uma visão a gente sempre diferente de funcionamento, de dificuldades que a gente enfrenta. Eu acho que é importante para todo servidor, passar por essas experiências, para ter esse conhecimento um pouco mais aprofundado do que essa tomada de decisão. E assim, eu tento sempre, vamos dizer assim, eu acho um impacto que você falou, gerir esses cursos de uma forma que eu consigo fazer com que o processo de ensino - aprendizagem flua naturalmente, que não tem interrupção.

[...] . Então, a gente tem que escutar o professor, mas a gente tem que escutar o aluno, a gente tem que escutar o representante e ver o que são as demandas desse representante. Procurar atender todas essas demandas na medida do possível, é claro. Mas eu acho que a coordenação tem muito esse ponto central, ela faz muito essa ponte. Entre direção e sala de aula, sala de aula de professor e aluno, e o caminho contrário também.



Política Institucional

É a diretriz que indica aos seus colaboradores os princípios e parâmetros que devem ser seguidos para



que os objetivos organizacionais sejam cumpridos conforme sua missão e visão institucional.

As principais dificuldades seriam mais a questão de abranger, abarcar outras funções que não são inerentes ao ensino. Então, isso dificulta você realizar um planejamento, por exemplo, para melhorar o desempenho dos alunos, criar alguma política no que diz respeito à melhoria de aprendizagem dos alunos.



PEDRO, ENTREVISTA, 2023

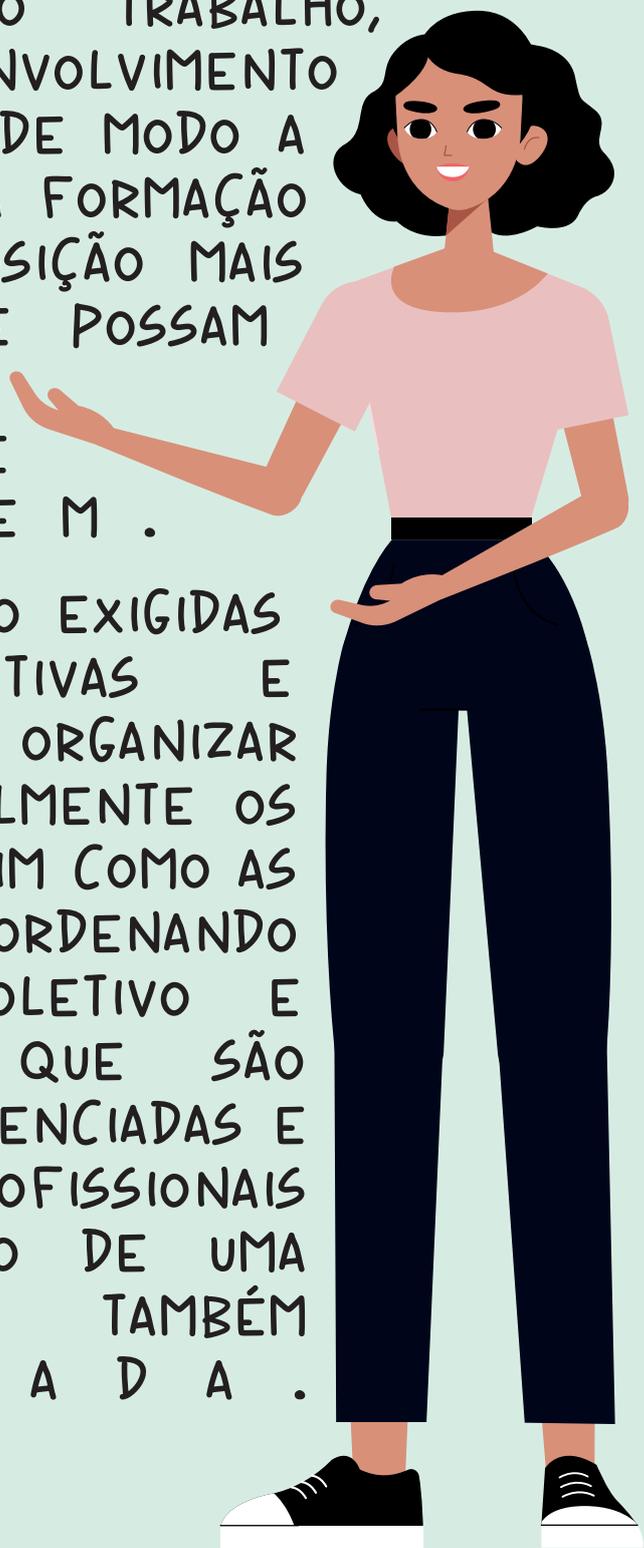


JAQUELINE, ENTREVISTA, 2023

A minha principal dificuldade desde o início ainda é deixar de ser menos operacional para ser mais pedagógico, para me voltar mais para as questões de ensino realmente, né? Refletir sobre o ensino, provocar análise, avaliação e mudança de procedimento de ensino e a parte da operação de acompanhar processos no sistema, elaborar processos, responder processos, toma muito tempo.

O GESTOR É O PROFISSIONAL QUE ESTÁ ENCARRREGADO PARA A LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DAS PESSOAS E DO TRABALHO, ORIENTANDO-OS NO DESENVOLVIMENTO DOS ESPAÇOS EDUCATIVOS, DE MODO A SER CAPAZ DE PROPICIAR A FORMAÇÃO DOS APRENDENTES, EM POSIÇÃO MAIS ELEVADA, DE FORMA QUE POSSAM ENFRENTAR OS MUITOS DESAFIOS QUE SE APRESENTAREM.

AO GESTOR ESCOLAR SÃO EXIGIDAS APTIDÕES ADMINISTRATIVAS E TÉCNICAS (PLANEJAR E ORGANIZAR AÇÕES UTILIZANDO RACIONALMENTE OS RECURSOS DISPONÍVEIS) ASSIM COMO AS HABILIDADES POLÍTICAS (COORDENANDO O ESFORÇO HUMANO COLETIVO E LIDERANDO O GRUPO), QUE SÃO COMPETÊNCIAS MUITO DIFERENCIADAS E ESPECÍFICAS DOS DEMAIS PROFISSIONAIS DA ESCOLA, NECESSITANDO DE UMA FORMAÇÃO INICIAL TAMBÉM DIFERENCIADA.





A ausência de formação compatível com as necessidades escolares vem gerando ao longo dos anos diversas dificuldades enfrentadas pelas instituições de ensino em relação aos gestores escolares, o Conselho Nacional de Educação (CNE) criou em 2021, o documento Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.



DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

-  *Liderar a gestão da escola*
-  *Trabalhar/Engajar com e para a comunidade*
-  *Implementar e coordenar a gestão democrática na escola*
-  *Responsabilizar - se pela escola*
-  *Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino*
-  *Coordenar as ações que promovem a segurança na escola*
-  *Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica*





DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

-  *Coordenar as atividades administrativas da escola*
-  *Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos*
-  *Coordenar as equipes de trabalho*
-  *Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola*



DIMENSÃO PEDAGÓGICA

-  *Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola*
-  *Conduzir o planejamento pedagógico*
-  *Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem*
-  *Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação*
-  *Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional*
-  *Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a cultura colaborativa*



DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

-  *Cuidar e apoiar as pessoas*
-  *Agir democraticamente*
-  *Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas*
-  *Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça*
-  *Saber comunicar-se e lidar com conflitos*
-  *Ser proativo*
-  *Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional*





MUITO BEM!!
MAS É CLARO QUE
DENTRO DE CADA
UMA DAS DIMENSÕES
FALADAS, EXISTEM
D I V E R S A S
ATIVIDADES A SEREM
REALIZADAS!

V A M O S
CONHECER
ALGUMAS
DELAS!

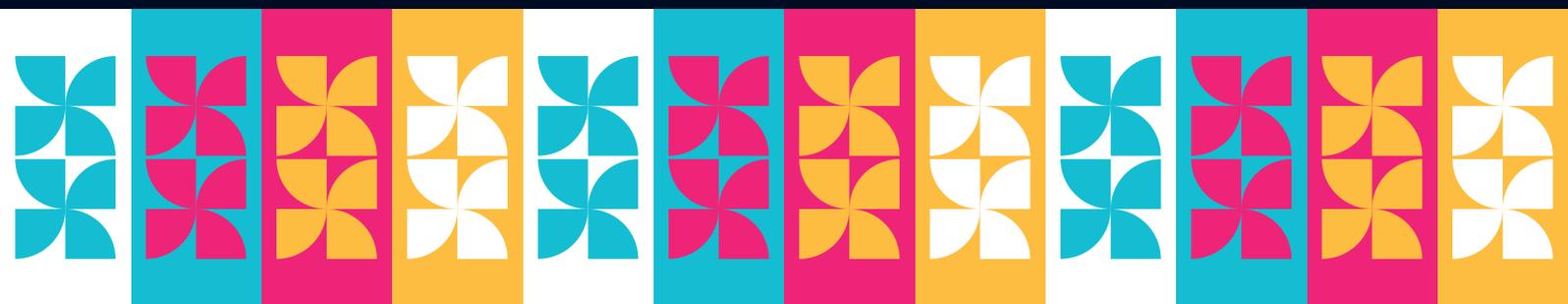
- ◆ *FUNDAMENTAÇÃO E PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO E DA GESTÃO ESCOLAR;*
- ★ *PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR;*
- ◆ *MONITORAMENTO DE PROCESSOS E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS;*
- ★ *GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS;*
- ◆ *GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA;*
- ★ *GESTÃO DE PESSOAS;*
- ◆ *GESTÃO PEDAGÓGICA;*
- ★ *GESTÃO ADMINISTRATIVA;*
- ◆ *GESTÃO DO CLIMA E CULTURA ESCOLAR;*
- ★ *GESTÃO DO COTIDIANO ESCOLAR.*



Cada instituição escolar adota seus próprios critérios para a escolha de seus gestores escolares de acordo com a concepção educacional que os dirigentes com graus hierárquicos mais altos estabelecem. É muito importante que esses profissionais sejam escolhidos com base em critérios técnicos de formação, aptidões relacionais e capacidade de adaptação e aprendizado contínuo. Esses profissionais ao assumir a função, precisam receber uma formação adequada para saberem o que será esperado deles, e o que precisarão desenvolver na escola e em si mesmos para um ambiente acolhedor, de aprendizagem e significativo.



O LEVANTAMENTO AQUI REALIZADO, OFERECE ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS DENTRO DO PERFIL PROFISSIONAL PARA UMA ESCOLHA MAIS ACERTADA DOS PROFISSIONAIS QUE FUTURAMENTE ASSUMIRÃO ESSA IMPORTANTE RESPONSABILIDADE. ASSIM COMO UMA ORIENTAÇÃO A QUEM JÁ ESTÁ REALIZANDO AS ATIVIDADES DE GESTÃO PARA QUE POSSA ENTENDER EM QUE DIMENSÃO PODE SE QUALIFICAR PARA MELHOR ATENDER A COMUNIDADE ESCOLAR.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Conselho Nacional de Educação, 2021. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 20 de nov. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 29 de ago. 2022.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. Educação e Sociedade, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

