

MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR

a escola que reproduz...

a escola que pensa, concebe e avalia...

Prof. Dra. Jeannette Filomeno Pouchain Ramos
ramosjeannette@yahoo.com.br

Reconstruindo o conceito de *SER* gestor (a)?

- > Quem é gestor(a)?
- > Quem é professor(a)?
- > Quem continua em sala de aula?
- > Concepção de docência integrada

ENSINA → PESQUISA → GESTÃO → ENSINA

Refletindo a ação do *ser* gestor...

E o Secretario(a) de educação o que faz?

- *A ponte que leva à escola, um belo dia cai.*
- *Nicolau, que é forte e bom, leva nos ombros os colegas.*
- *Pela sua bondade, recebe do prefeito um prêmio, na Prefeitura. Nicolau atravessou os colegas durante um ano.*

*A estória não conta
porque o Secretario não mandou
Consertar a ponte.* (ECO E BONAZZI, 1980)

Em outras palavras

É neste fio dicotômico e paradoxal que tecnologia, ambiente, poder, conhecimento se estruturam, fundamentando noções diversificadas das organizações. [...].

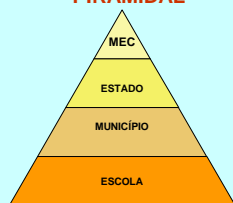
A ciência é ideologizada em função da produção que, em sua lógica, **SUBORDINA A EDUCAÇÃO**, a política e mesmo o próprio lazer. [...].

É o reino da mercadoria e de sua administração.

(CORRÊA E PIMENTA, 2005, 36-37).

Organização do sistema sócio-político e econômico e educacional

PIRAMIDAL



Técnico-científica: baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização, a eficiência e a produtividade. Adota métodos da administração empresarial. Gestão estratégica, por resultados e de qualidade total.

CIRCULAR



Democrática-participativa: baseia-se na relação orgânica entre direção e participação da comunidade escolar. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões sejam tomadas coletivamente e discutidas publicamente. (LIBÁNEO, 2001, 97-98).

Autonomia do Sistema e da Escola?

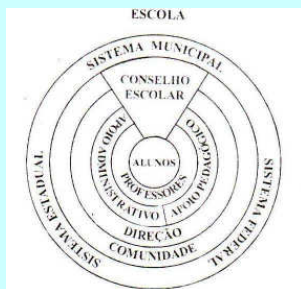
- Capacidade de gerir recursos x decidir
 - **Leitura da realidade:**
 - diferentes condições políticas e administrativas
 - Alto grau de desigualdade sócio-econômica, material e institucional
 - **Tendência:**
 - Aderir aos programas do MEC (Pro... e do Estado - PAIC)
 - Homogeneização pedagógica-curricular e dos projetos escolares
 - Autonomia normativa e político-administrativa dos municípios
 - **Alternativa**
 - Fundamentação: LDB/96
 - Art. 8º Regime de colaboração
 - Art. 11º. Sistema Municipal de Educação
 - Art. 12º. – Autonomia da escola em:
 - I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 - II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; [...];
 - V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI - articular-se com as famílias e a comunidade - integração;
- Art. 15. Os sistemas assegurarão progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira as escolas.

Regime de colaboração ou estratégia de indução?

- **Leitura da realidade:**
 - Programas estaduais desenvolvem-se sob a orientação e controle federais, mediante convênio;
 - E hoje? Há autonomia na gestão dos sistemas de ensino e da escola?
 - Há um projeto educativo? Projeto Pedagógico?
- **Tendência:**
 - Implementar programas e projetos elaborados centralmente (convênio / editais);
 - Padrão de competição, não cooperativo;
 - Elaborar justificar para se adequar aos programas x demandas locais (DUARTE, 2009).



Centralidade dos sistemas hoje?



Resultado?

Setor Educacional no século XX

- Leitura da realidade:
 - Os péssimos indicadores
 - Formação do **novο tipo de trabalhador** (KUENZER, 1998)
- Tendência
 - Acirramento das desigualdades sociais
 - *Escolarização, acompanhado por promessas*
 - mito escola, razão e progresso' (CANÁRIO, 2006).
 - *Mito da indústria, emprego e divisas*
 - barbáries, a citar, guerra, violência, intolerância religiosa etc.
- **Formar o trabalhador para o trabalho? Trabalho? Indústria?**
- Em síntese:

A escola passou do encanto para o desencanto.

De um '**tempo de promessas**' para um '**tempo de incertezas**'.

(Enguita, 2004).

Novos projetos educativos

- **Contrapõe a concepção bancária de educação**
- **Experiências locais**
 - Escola Plural (Belo Horizonte /MG)
 - Escola Cidadã (Porto Alegre/RS)
 - Escola do Campo (MST)

ALTERNATIVA....

Gestão do projeto do sistema municipal e da escola

- **Repensar o modo de organização social, do trabalho, da educação e da escola**

ESCOLA QUE PENSA SOBRE SI MESMA, QUE REFLETE, QUE CONCEBE, IMPLEMENTA E AVALIA E RECONSTRÓI O PROJETO DE ESCOLA

Escola e sistema com projeto próprio, com identidade singular
finalidade é atender a comunidade
que ela compõe e justifica a sua existência (Alarcão, 2003)

Nesta escola todos são felizes ao criar,
produzir, aprender
e transformar a si mesmo e a comunidade!

A construção do projeto...

- NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO !!!
- Ciclo:
 - concepção - implementação - avaliação
- Atentos aos Tempos e as Pessoas:
 - Escola, político, institucional, amadurecer as ideias;
- Elementos facilitadores:
 - Comunicação, adesão voluntária; suporte institucional e financeiro, acompanhamento e avaliação, ambiente favorável, referencial teórico.

» (Gadotti, em Pedagogias Participativas)



Gestão do projeto do sistema e da escola comunidade

Projeto é um processo e produto centrado no modo como a escola se organiza para criar as condições de aprendizagem e desenvolvimento inerentes ao currículo (Alarcão, 2003)

- **Centralidade do projeto? Avaliação externa x currículo**
- **Gestão integrada de pessoas e processos - romper com a tradição**
 - **Concepção de escola mineralizada - homogeneização;**
 - **A) APRENDIZAGEM - das turmas fixas aos grupos de aprendizagens;**
 - **B) FORMAÇÃO EM SERVIÇO - da teoria e prática cotidiana na própria escola;**
 - **C) GESTÃO piramidal a gestão colegiada;**
 - **D) CURRÍCULO**
 - » da homogeneidade, segmentação, sequencialidade e conformidade a diversificação, finalização, reflexividade e eficácia articulado a práticas sociais e comunitárias
 - **E) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO -**
 - » fragmentado e parcelado a práticas coletivas, críticas e criativas, pautadas na cooperação, na realização plena de docentes e discentes e na formação em serviço.



Princípios fundamentais...

- Existe alguém igual a você?
- Então, porque todas as escolas devem ser iguais?
 - Controle burocrático - controlar corações e mentes...
 - como se fosse possível...

A questão da identidade da escola é fundamental para reconstrução da educação, da sociedade e dos sujeitos, nos âmbitos mundial, nacional e local, pois deve refletir a ansiedade e a necessidade do contexto no qual a escola está inserida, ou seja, a escola deve refletir e transformar a comunidade.

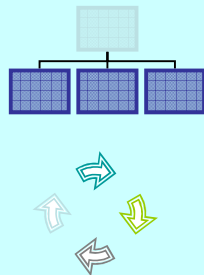


Da centralidade na figura do gestor ao princípio da gestão democrática

- > Democracia liberal / procedimental, representativa e direta
- > PARTICIPAÇÃO NO COTIDIANO DA GESTÃO:
 - Mecanismos DIRETA:
 - Assembléias de classe, de turno, de turma, de escola, por segmento.
 - Conselho de classe.
 - Congregação de Professores e Funcionários.
 - INDIRETA / REPRESENTATIVA:
 - Por Segmento: Grêmio Escolar e Associação de pais e comunitários.
 - Inter-segmentos: Conselho Escolar
 - Procedimentos pontuais: - Eleição para gestores, conselheiros, etc.
- > RADICALIZAÇÃO DA DEMOCRACIA:
 - Participação com poder de decisão
 - Combinação da participação direta e representativa
 - Criação de espaços e práticas alternativas; tempos e espaços
 - Utopia vivência democrática
 - Finalidade formação política através da apropriação crítica do saber.

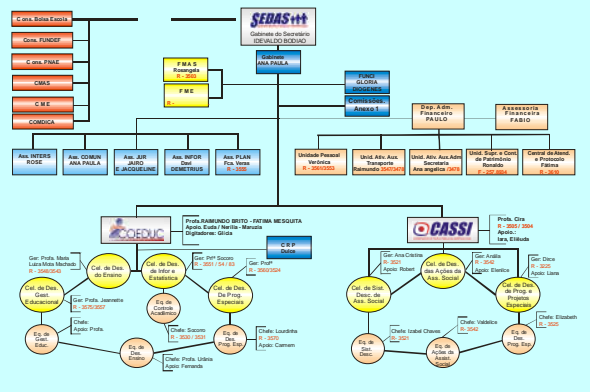
Composição da gestão escolar

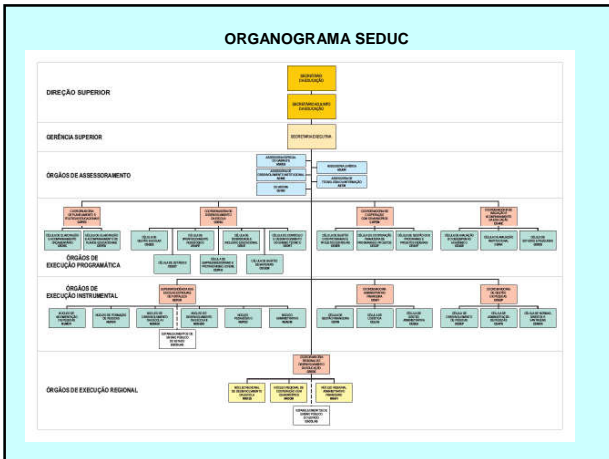
- Tradicional
 - Diretor(a) / diretor adjunto / secretaria
- Governo do Estado
 - Diretor/coordenador pedagógico/administrativo-financeiro/gestão/secretaria/coordenador de área de aprendizagem
- Repensando a gestão escolar...

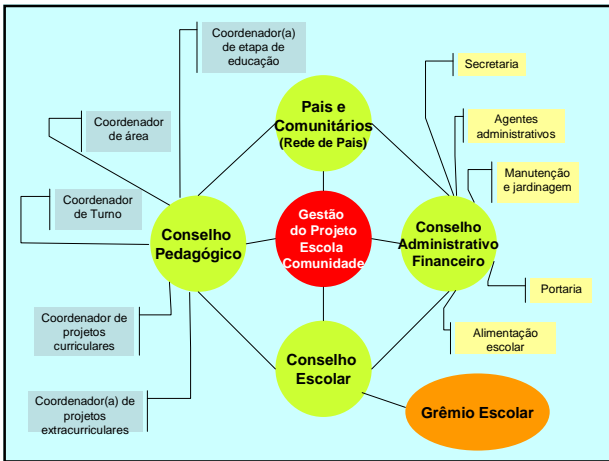


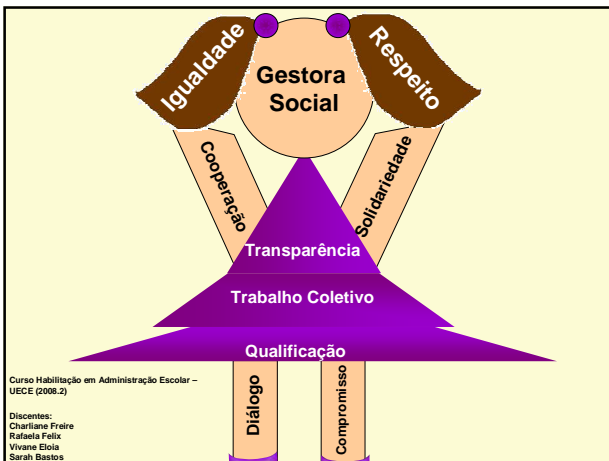
SECRETARIA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA SOCIAL

Organograma Gestão Maio de 2002 Até o Presente Momento









Atribuições da gestão escolar – ESCOLA DIGNA (Parecer do CEC no. 046/02)

Esta pressupõe capacidade instalada, que lhe proporcione as **condições básicas necessárias** ao cumprimento desta sua função social e que apresente, **no mínimo**, as seguintes condições:

- 1. Uma **proposta pedagógica** construída com base nas características, necessidades e expectativas da comunidade onde se situa a escola;
- 2. **Recursos humanos – técnico-administrativo e docente**, habilitados e comprometidos com a execução da proposta pedagógica;
- 3. Oferta de **seminários, debates** entre núcleo gestor e demais profissionais da escola;
- 4. Oferta periódica de **cursos de atualizações** para os profissionais que atuam na escola;
- 5. Programações para entrosamento da **comunidade** entorno à escola com esta;
- 6. **Dependências** condignas para todos;
- 7. **Dependências físicas** adequadas para a biblioteca, com um acervo de livros disponíveis;
- 8. **Sala de leitura anexa à biblioteca** que assegurem aos leitores silêncio e ambiente agradável;
- 9. Salas de aula/espços educativos de educação infantil em número suficiente para o atendimento das crianças matriculadas, **com área mínima de um metro quadrado por aluno**;
- 10. Instalações elétricas e hidráulicas em perfeito funcionamento;
- 11. Instalações **sanitárias** satisfatórias;
- 12. **Mobiliário** suficiente e adequado às salas de aula/espços educativos;
- 13. **Área coberta para recreio** e/ou área mínima de 200 (duzentos) m² para a Educação Física;
- 14. **Material didático** para apoio ao trabalho docente possibilitando ação didática criativa;
- 15. Ambiente apropriado para guarda e conservação da **alimentação escolar**.

Atribuições da gestão escolar Conselho Pedagógico

DESAFIOS de todos e cada um:

- coordenar e subsidiar a elaboração dos diagnósticos da realidade escolar / níveis;
- coordenar e subsidiar a elaboração, execução e avaliação do planejamento:
 - plano da escola; de cursos, de turmas, de ensino etc.;
 - elaboração de projetos curriculares e extra-curric.- iniciação científica jr
 - compor turmas e horários - favorecer o ensino/aprendizagem;
 - assegurar horários para reuniões coletivas;
 - promover a articulação orgânica das disciplinas / séries / turnos;
 - propiciar trabalho conjunto por áreas, por séries, turnos e turmas;
 - acompanhar desempenho escolar (rendimento dos alunos);
- » propor formas de suprir defasagem no rendimento escolar;
- » pesquisar causas e reduzir evasão, repetência e outras.
- » formação em serviço: professores reflexivos, situados e reativos (Ação).



Gestão do trabalho na escola: da seriação regular e seriação semestral

TABELA - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

SERIAÇÃO REGULAR	Carga Horária Anual	Carga Horária Semanal por turma	Número de Turmas	Número de Estudantes**
Professor de Português / Matemática	200	05	08	400
Professor de História/ Geografia	80	02	16	800
SERIAÇÃO SEMESTRAL	Carga Horária Anual	Carga Horária Semanal	Número de Turmas	Número de Estudantes
Professor de área de Português / Matemática	200	10	04	200
Professor de História/ Geografia	80	04	08	400

* Fonte: RAMOS (2009, 206) ** Numero calculado pela média de 50 estudantes por turma.

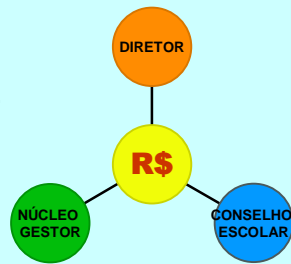
TEMPO ESCOLA, TEMPO COMUNIDADE (MST) E CURRÍCULO POR ÉPOCAS (ESCOLAS WALDORF)

A escola como espaço de formação

- **ESCOLA:**
 - Espaço privilegiado de aprendizagem (CNE/CEB Parecer no. 5/97);
 - Formação: prática reflexiva e autocrítica; Autonomia organizacional (LDB/96)
- **GESTÃO PEDAGÓGICA:**
 - Criação de contextos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento dos professores;
 - A escola tem de ser organizada de modo a criar condições de reflexividade individuais e coletivas (Alarcão: 2003, 76).
- **DOCENTE:**
 - Não pode ser um ser isolado da escola (Alarcão: 2003, 79)
 - Profissional que reage em situação, interagindo com ela e sobre ela, refletindo individual e coletivamente;
 - Escola como organização aprendente e, simultaneamente, qualificante (Alarcão: 2003, 85) tendo o projeto educativo como instrumento de formação, como projeto, política da escola, programa de ação (Azevedo: 2001).
- **EXPERIÊNCIAS:**
 - Nacionais: Itabuna – BA e Ijuí – RS (Martins: 2001, 208-210)
 - Locais: Escola Waldorff Micael (Conselho pedagógico); Escola Estadual Paulo Lustosa: ensino por áreas-epistas; Escolas de ensino médio integrado com ensino profissionalizante (CEFET); Liceu do Maracanau – semestralidade e pedagogia de projetos; EMEIF Ulisses Guimarães – conselho x evasão
 - Belo Horizonte – Escola de formação do sistema – 1/3 docentes sistema – RODÍZIO.

Atribuições da gestão escolar

- Quem deve gerir os RECURSOS FINANCEIROS?
- Atribuições do Conselho Escolar:
 - Consultivo
 - Deliberativo
 - Fiscalizador
 - Executor...
- Quem fiscaliza?
 - A comunidade usuária e local; a SME; o TCM.



Gestão Escolar Financeira

- **Leitura da realidade:**
 - péssima distribuição de renda
 - Regional / Municípios / per capita
- **Tendência:**
 - MEC incentivar a elaboração de planos municipais
 - EDITAIS – concorre a partir da capacidade técnica em elaborar projetos,
 - Estado:
 - concorrência – Editais - *Dente por dente*
 - Competição – Premiação para melhores resultados
 - **RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE DE INVESTIMENTO E DE ATENDIMENTO DOS MUNICIPIOS**
- **Possibilidades:**
 - Elaborar um projeto comunitário de educação
 - Concorrer a partir do projeto local de educação
 - Articular em redes de escolas ou secretários regionais de educação para dialogar com Estado
 - Custo-aluno-ano para custo-aluno qualidade
 - Rediscutir a participação dos municípios no bolo tributário

DESAFIOS DO GESTOR DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA

■ Elaborar o projeto educativo e da escola;

- Capacidade de elaborar projetos e programas;
- Capacidade de atendimento
 - população/equipamentos/profissionais 1990-2020);
- Capacidade de investimento
 - Município / Estado / União
- Indicadores da comunidade
 - Educação / Saúde / IDH / IDHm etc.

■ Recapitulando...

- Reduzir a dependência dos programas centralizados; diversificar o projeto das escolas;
- investir na formação em serviço dos profissionais de educação – capacidade técnica e política para negociar com Estado e União sobre o regime de colaboração na consecução do projeto de cidade e de comunidade local;

Onde está o futuro da Escola?



Pra recomeçar....

***O caminho é longo, longo, longo...
Na reconstrução desse projeto.
E o que é maior que o caminho:***

O SONHO

(Professora da rede estadual Eunice)

**Sonho que se sonha só é só um sonho...
Sonho que se sonha junto, torna-se realidade...**

OBRIGADA...

- Jeannette Filomeno Pouchain Ramos

ramosjeannette@yahoo.com.br

jramos@uece.br

85.8726.0400
