

GUIA PRÁTICO DO GESTOR ESCOLAR : FORMANDO PROFESSORES PARTICIPATIVOS



Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia
Cesar Augusto Eugenio

Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia

Cesar Augusto Eugenio

AUTORES

GUIA PRÁTICO DO GESTOR ESCOLAR : FORMANDO PROFESSORES PARTICIPATIVOS



TAUBATÉ-SP

2024

Conselho Editorial

| **Pró-reitora de Extensão:** Profa. Dra. Leticia Maria Pinto da Costa

| **Assessor de Difusão Cultural:** Prof. Me Luzimar Goulart Gouvêa

| **Coordenadora do Sistema Integrado de Bibliotecas:** Shirlei de Moura Righeti

| **Representante da Pró-reitoria de Graduação:** Profa. Dra. Emari Andrade

| **Representante da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação:** Prof. Dr. Lourival da Cruz Galvão

| **Área de Biociências:** Profa. Dra. Milene Sanches Galhardo

| **Área de Exatas:** Prof. Dra. Érica Josiane Coelho Gouvêa

| **Área de Humanas:** Prof. Dr. Mauro Castilho Gonçalves

| **Consultora Ad hoc:** Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

Equipe Técnica

| **Coordenador de Produção Editorial:** Alessandro Squarcini

Projeto Gráfico

| **NDG** – Núcleo de Design Gráfico da Universidade de Taubaté

| **Capa e diagramação:** Autores

| **Finalização:** Maurilio Augusto Pereira Puccinelli Zanquetta

| **Revisão:** Cesar Augusto Eugenio

| **Impressão:** Eletrônica (e-book)

Ficha Catalográfica

| **Bibliotecária:** Angelita S. Magalhães – CRB-8/6319

Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi/ UNITAU
Grupo Especial de Tratamento da Informação – GETI

M798g Montoya, Fernanda Garcia
Guia prático do gestor escolar : formando professores participativos [recurso eletrônico] / Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia , Cesar Augusto Eugenio. – Dados eletrônicos. – Taubaté : EdUnitau, 2024.

Formato: PDF
Requisitos do sistema: Adobe
Modo de acesso: world wide web

ISBN: 978-85-9561-169-6 (on-line)

1. Formação de professores. 2. Gestão escolar participativa. 3. Encontros formativos. I. Eugenio, Cesar Augusto. II. Título.

CDD – 370.71

Índice para Catálogo sistemático

Formação de professores – 370.71
Gestão escolar participativa – 371.2
Encontros formativos – 371.2

Copyright © by Editora da UNITAU, 2024

Nenhuma parte desta publicação pode ser gravada, armazenada em sistema eletrônico, fotocopiada, reproduzida por meios mecânicos ou outros quaisquer sem autorização prévia do editor.

SUMÁRIO

Apresentação.....	05
Qual a importância da escola democrática na escola?.....	06
O que AFIRMA a Constituição Federal?.....	07
Por que o professor deve participar do processo de gestão escolar?.....	08
Qual o papel do gestor no processo de FORMAÇÃO do professor para a participação?.....	09
ENCONTRO 1.....	10
ENCONTRO 2.....	14
ENCONTRO 3.....	20
ENCONTRO 4.....	25
ENCONTRO 5.....	30
ENCONTRO 6.....	36
ENCONTRO 7.....	41
ENCONTRO 8.....	43
ENCONTRO 9.....	44
ENCONTRO 10.....	45
Conclusão.....	46
Sobre os autores.....	47
Referências.....	50

APRESENTAÇÃO

Este e-book traz sugestões para se promover a formação continuada de docentes no seu ambiente de trabalho. Trata-se de uma proposta que apresenta 10 encontros para serem ministrados pela equipe gestora. O objetivo é a formação de educadores para o exercício da cidadania, por meio da participação no processo de construção e consolidação de uma gestão democrático-participativa na escola. Este material é fruto da pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté intitulado: "EFEITOS DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE: com a palavra, os professores".

QUAL A IMPORTÂNCIA DA ESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA?



É importante para garantir que o Projeto Político Pedagógico da escola seja elaborado por meio da participação de toda a comunidade escolar, com o objetivo de assegurar que as intenções e necessidades de todos sejam consideradas. Além disso, conforme Paro (2018, p. 26), porque a escola precisa “cuidar de modo planejado e não apenas difuso, de uma autêntica formação do democrata”.

O QUE AFIRMA A CONSTITUIÇÃO FEDERAL?



Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

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

POR QUE O PROFESSOR DEVE PARTICIPAR DO PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR?



Conforme Libâneo (2018, p. 35), a participação no processo de gestão da escola é inerente à profissão do professor, pois aprendem a “tomar decisões coletivamente, formular o projeto político pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente, aprendem sua profissão”.

QUAL O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR PARA A PARTICIPAÇÃO?

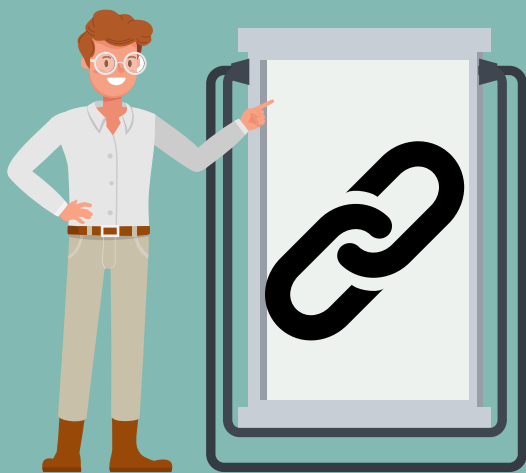


Hetkowski e Oliveira (2017), acreditam que o gestor deve ser aquele que agrega, atuando como líder, capaz de estabelecer uma comunicação clara e precisa, fortalecendo as alianças coletivas e firmando um compromisso com a qualidade de ensino, por meio da inovação, valorização da diversidade e dos diferentes talentos, contribuindo para que todos compreendam seu papel na escola e assumam novas responsabilidades.

ENCONTRO 1

Neste primeiro encontro formativo, o gestor escolar terá a oportunidade de fazer uma apresentação dos princípios da gestão democrática, por meio de slides, como ferramenta pedagógica. Sugere-se, por base teórica, a leitura e utilização do livro:

“A gestão participativa na escola”, de Heloísa Lück.



Sugestão de pontos a serem observados e destacados no texto:

1. Como ocorre a participação do professor na determinação do currículo, do Projeto Político Pedagógico nos destinos da escola?
2. Qual a natureza da sua participação?
3. Quem participa desse processo, como e por quê?
4. Qual a estrutura dinâmica desse processo participativo?
5. Qual a frequência dessa participação?
6. Quais seus aspectos positivos e suas limitações?
7. Como ocorrem as relações interpessoais nesse processo?
8. Que motivações orientam os professores a participar?

Gestor, realizar a seguinte dinâmica com o grupo de professores:



Dinâmica dos balões

Objetivo

A dinâmica dos balões tem como objetivo demonstrar o quanto o trabalho em grupo é importante numa escola.

Instruções

1. Peça para as pessoas ficarem de pé como se estivessem dentro de um grande círculo;
2. Cada pessoa deverá receber 1 balão cheio;
3. Todos devem ficar jogando seus balões para o alto, sem deixá-los cair;

4. Cada pessoa, uma a uma, deverá ir sendo retirada do círculo e ir ficando fora da dinâmica, porém, os que permanecerem devem continuar jogando todos os balões, inclusive os dos que forem saindo, sem deixar nenhum cair;
5. Ao final, a última pessoa deve tentar impedir que nenhum balão caia.

Reflexão em grupo

- Quando a tarefa de deixar os balões suspensos foi mais fácil?
- Como o último participante se sentiu fazendo tudo sozinho? Suponha que os balões sejam tarefas do cotidiano escolar, como a sua execução é mais eficiente?

ENCONTRO 2

Discussão sobre a importância da participação do professor no processo de gestão escolar



Gestor, apresentar aos seus professores as ideias que estão a seguir, referentes à importância da participação do professor no processo de gestão da escola, para reflexão com os pares:



1. *Conhecimento prático*

Os professores têm um conhecimento prático e detalhado das necessidades e desafios diários enfrentados pelos alunos e pela equipe escolar. Esse conhecimento é inestimável para as decisões de gestão.



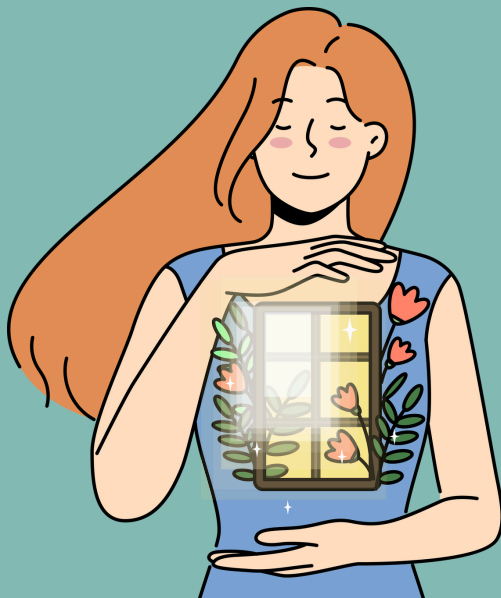
2. Voz dos educadores

Os professores são os principais agentes de mudança dentro da sala de aula e, portanto, devem ter uma voz significativa nas decisões que afetam suas práticas pedagógicas e o ambiente escolar como um todo.



3. Compromisso e motivação

Quando os professores são envolvidos no processo de gestão, eles tendem a se sentir mais valorizados e motivados, o que pode levar a um ambiente escolar mais positivo e produtivo.





4. Coerência e alinhamento

A participação dos professores na gestão escolar ajuda a garantir que as políticas e práticas implementadas estejam alinhadas com as necessidades e valores da comunidade escolar, promovendo coerência e a eficácia.

5. Desenvolvimento profissional

O envolvimento dos professores na gestão proporciona oportunidades para o desenvolvimento profissional, permitindo-lhes contribuir com ideias inovadoras, colaborar com colegas e aprender com experiências compartilhadas.



ENCONTRO 3

Desenvolvimento de habilidades de comunicação eficaz

Gestor, realizar a seguinte dinâmica de grupo para fortalecer a comunicação entre os seus professores.

"Jogo da Torre de Babel"

Objetivo

Promover a comunicação eficaz, a resolução de problemas entre a equipe e a compreensão da importância da comunicação e da colaboração na construção de um objetivo comum.

Materiais necessários

Blocos de construção (por exemplo, blocos de madeira, peças de LEGO),
cronômetro ou relógio

Preparação

Organize os blocos de construção em uma área espaçosa, onde todos os professores possam se reunir ao redor.

Formação dos Grupos

Divida os professores em equipes de 4 a 6 membros, garantindo uma mistura de diferentes disciplinas ou áreas de atuação em cada grupo.

Instruções

As equipes receberão a tarefa de construir uma torre usando os blocos de construção fornecidos.

No entanto, os membros das equipes só poderão se comunicar usando gestos, expressões faciais e sons, sem falar ou escrever.

Tempo de Construção

Dê às equipes um tempo determinado (por exemplo, 15 a 20 minutos) para planejarem e construirem suas torres. Inicie o cronômetro quando começar a fase de construção.

Observação

Enquanto as equipes trabalham para construirem suas torres, observe seus processos de comunicação e colaboração. Anote quaisquer pontos fortes e áreas de melhoria.

Discussão

Após o tempo determinado, pare a atividade e reúna os professores para uma discussão reflexiva:

- Como foi a experiência de construir a torre sem usar palavras?
- Quais estratégias vocês acharam mais eficazes para se comunicar?
- Como vocês resolveram os desafios de comunicação e coordenação em equipe?
- O que essa atividade nos ensina sobre a importância da colaboração e da comunicação eficiente no ambiente de trabalho?

Finalização

Finalize a dinâmica enfatizando a importância da comunicação clara, da colaboração e do trabalho em equipe para alcançar metas comuns na escola. Incentive os professores a aplicarem as lições aprendidas em sua prática diária.

Essa dinâmica apresenta uma oportunidade prática e desafiadora para os professores vivenciarem a importância da comunicação eficaz e da colaboração na construção de objetivos comuns, além de promover uma reflexão sobre suas práticas de trabalho em equipe.

ENCONTRO 4



A gestão de conflitos na escola

A gestão de conflitos na escola é essencial para criar um ambiente saudável e produtivo de aprendizado, promover o desenvolvimento sócio-emocional dos alunos, fortalecer os relacionamentos na comunidade escolar e preparar os alunos para os desafios da vida adulta.

Principais motivos para se desenvolver uma gestão de conflitos eficiente

1. Promover a comunicação aberta entre toda a comunidade escolar
2. Fomentar a empatia e a compreensão
3. Implementar programas de resolução de conflitos sistematizados
4. Ensinar habilidades de comunicação e resolução de problemas para os alunos
5. Fornecer suporte emocional
6. Estabelecer regras claras e consistentes
7. Fomentar a colaboração entre os membros da equipe
8. Envolver os pais e a comunidade

Tipos de conflitos que podem ocorrer na escola:

01

Conflitos entre alunos

02

Conflitos entre alunos e professores

03

Conflitos entre professores

04

Conflitos entre pais e escola

05

Conflitos organizacionais

Casos de Ensino

Gestor, divida seus professores em 5 grupos e entregue a cada grupo um dos casos de ensino, MERSETH (2018), que estão a seguir. Dê aos grupos cerca de 20 minutos para discussão e peça-os que apresentem aos demais uma possível forma de revolver cada conflito apresentado.

Promova reflexões com o grande grupo.



Caso 1: Conflito entre alunos

Um aluno está intimidando constantemente outro aluno, usando insultos e ameaças físicas.

Caso 2: Conflito entre aluno e professor

Um aluno discorda da nota atribuída a uma tarefa ou exame e acredita que merece uma pontuação mais alta.

Caso 3: Conflito entre professores

Dois professores de uma mesma disciplina têm abordagens diferentes para ensinar o mesmo conteúdo, o que causa tensão entre eles.

Caso 4: Conflito entre pais e escola

Um pai está preocupado com a segurança do filho na escola após relatos de bullying não resolvido.

Caso 5: Conflito organizacional

Dois departamentos da escola disputam o uso de uma mesma sala para suas atividades.

ENCONTRO 5

Gestor, apresente à sua equipe algumas formas de se tomar decisões democraticamente. Em seguida, lance uma proposta/problema da escola para que o grupo julgue e escolha a melhor opção para deliberação, utilizando um dos métodos abordados.



Exploração de estratégias de tomada de decisões participativas.

1. Brainstorming

Os membros da equipe escolar se reúnem para gerar uma lista de ideias ou soluções para um problema ou questão específica.

Todas as ideias são registradas sem críticas ou julgamentos, promovendo a criatividade e a participação de todos.

2. Votação

Os membros da equipe escolar votam em diferentes opções ou propostas para determinar a preferência da maioria.

3. Consensos

Os membros da equipe trabalham juntos para alcançar um consenso ou acordo comum sobre uma decisão. Isso envolve discussões abertas, escuta ativa e a busca por soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos.

4. Grupos focais

Pequenos grupos de membros da equipe se reúnem para discutir um tópico específico e oferecer *feedback* e sugestões. Os resultados das discussões são compartilhados com o grupo maior para informar a tomada de decisões.

5. *Decisão deliberativa*

Os membros da equipe participam de sessões estruturadas de discussão e deliberação sobre uma questão específica, com o objetivo de alcançar um entendimento compartilhado.

6. *Reuniões abertas*

As reuniões da equipe escolar são abertas a todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais e funcionários.

7. *Grupos de trabalho ou comitês*

Grupos de membros da equipe são formados para explorar questões específicas em mais detalhes e desenvolver recomendações ou soluções para apresentar ao grupo maior para consideração.

8. Entrevistas estruturadas

Os membros da equipe escolar entrevistam um ao outro ou partes interessadas externas para coletar informações e perspectivas sobre uma questão ou problema em discussão.

9. Questionários ou pesquisas

Os membros da equipe respondem a questionários ou pesquisas para expressar suas opiniões e preferências sobre determinadas questões.

10. Plenárias interativas

São organizadas de forma a permitir a participação ativa de todos, por meio de técnicas como discussões em pequenos grupos, votação interativa e levantamento de questões e comentários.

Essas estratégias de tomada de decisão participativa promovem o envolvimento de todos os membros da equipe escolar, incentivando a colaboração, a transparência e o senso de pertencimento coletivo das decisões tomadas.

Este é o primeiro passo rumo à uma gestão democrática e participativa!



ENCONTRO 6

Identificação de habilidades de liderança participativa

A liderança participativa é um estilo de liderança que envolve a participação ativa dos membros da equipe escolar no processo de tomada de decisões e na definição de objetivos e direcionamentos. Nesse estilo de liderança, o líder atua como um facilitador e orientador ao invés de uma figura de autoridade unilateral.



Na liderança participativa, o líder valoriza as contribuições e perspectivas de cada membro da equipe e busca criar um ambiente onde todos se sintam capacitados a compartilhar suas ideias, opiniões e preocupações. Ao contrário de impor decisões de cima para baixo, o líder colabora com a equipe para chegar a consensos e soluções que sejam majoritariamente aceitas e apoiadas.





Este estilo de liderança é frequentemente associado a uma série de vantagens, incluindo maior engajamento dos membros da equipe, maior criatividade e inovação, melhor resolução de problemas e maior satisfação no trabalho. Ao promover um ambiente de colaboração e participação, a liderança participativa pode favorecer a construir equipes mais coesas e eficazes, capazes de enfrentar desafios e alcançar metas de forma mais eficiente.

Identificando o líder participativo

Gestor, durante a próxima atividade, você deverá observar as seguintes características nos seus professores:

Tem comunicação assertiva

Inclui e diversifica as opiniões

Toma de decisões comtilhadamente

Empodera a equipe

É flexível e adaptável

Dá feedbacks construtivos

Atividade sugerida

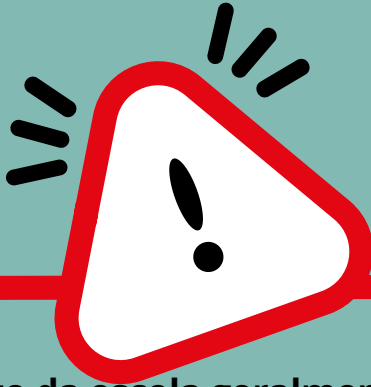
Esta atividade tem como objetivo envolver os professores em um processo colaborativo de planejamento do currículo, em que poderão compartilhar ideias, identificar áreas de melhoria e trabalhar juntos para a construção de um currículo mais assertivo e eficiente.



ENCONTRO 7

Apresentação sobre os direitos e responsabilidades dos professores.

Gestor, neste momento a equipe deverá fazer uma leitura do regimento escolar, na seção em que constam os direitos e responsabilidades dos docentes da sua escola.



O regimento da escola geralmente define as políticas, procedimentos e diretrizes que todos os membros da comunidade escolar devem seguir. Conhecer essas políticas ajuda o professor a garantir que suas ações estejam alinhadas com as expectativas da instituição.

Nesta etapa do encontro, os gestores deverão promover uma discussão sobre como exercer autonomia responsável e sugerir a elaboração de um código de ética para professores participativos.

ENCONTRO 8

Como integrar a tecnologia gestão democrática

Gestor, neste 8º encontro, será o momento de demonstrar as ferramentas tecnológicas de comunicação virtual e promover treinamento para seus docentes.

Convide para ministrar este treinamento, um profissional especialista da área de TICs.

Após o treinamento, você deverá apresentar alguns exercícios práticos em que a a equipe possa treinar antes de precisar usar. Bom treinamento!

ENCONTRO 9

Estabelecimento de métodos de avaliação do processo participativo

Gestor, Após 1 semestre letivo em que os professores estiverem participando, ativamente, do processo de gestão da escola, promova uma pesquisa, por meio de um formulário virtual.

Apresente este formulário à equipe docente no momento do 9º encontro, questionando os seguintes pontos:

1. Que resultados foram obtidos a partir da sua participação no processo de gestão da escola?
2. Quais áreas necessitam de maior engajamento da sua parte?
3. Como você pode contribuir para aperfeiçoar as áreas que carecem de melhorias?

ENCONTRO 10

Gestor, sugira à sua equipe que elabore uma apresentação criativa, refletindo a respeito do progresso e dos desafios enfrentados ao longo do 1º semestre ou do 1º ano de gestão participativa e democrática da sua escola. Poderá ser a gravação de um *Podcast*, numa roda de discussão. Poderá ser a elaboração de um *e-book*, ou a criação de um *blog*, em que outros profissionais da área da educação possam interagir e se inspirar através das suas conquistas. Bom trabalho!

CONCLUSÃO

Implementar uma formação, na escola, para promover maior engajamento e participação dos professores no processo de gestão é fundamental para desenvolver uma cultura escolar de colaboração, aprendizado contínuo e excelência educacional. Isso não só beneficia os docentes individualmente, mas também contribui para o sucesso dos alunos e da comunidade escolar como um todo. Ao colocar em prática as ações sugeridas neste Guia Prático, o gestor escolar poderá dar o primeiro passo para que seus colaboradores explorem seu potencial de liderança e repliquem suas atitudes empreendedoras em sala de aula, buscando a formação de alunos líderes e cidadãos ativos na sociedade.

Sobre os autores

Fernanda Correia



Pedagoga e Administradora de Empresas formada pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, atualmente é mestranda do Curso Profissional em Educação da Universidade de Taubaté - UNITAU e ocupa o cargo de Diretora de Escola no Colégio Inspire em São José dos Campos, SP.

Cesar Augusto Eugenio



Doutor em Educação pela Universidade São Francisco, Mestre em Educação pela mesma Instituição, graduado em Filosofia pela Faculdade Salesiana de Filosofia Ciências e Letras de Lorena. Atualmente, é diretor do Departamento de Pedagogia da UNITAU e coordena os cursos de Filosofia e Sociologia na modalidade à distância, além de coordenar o projeto de extensão "Projetos de Vida: escolhas e desafios".

REFERENCIAS

BRASIL. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650329/in-ciso-vi-do-artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

HETKOWSKI, T, M. e J. A. OLIVEIRA. Gestão escolar democrática: A escola que temos e a escola que queremos. in: Série Diálogos e Proposições: planos de ação para a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais / organização de Amanda Sangy Quiossa ... [et al.] – Volume II – 1.ed. – Juiz de Fora: Projeto CAEd-FADEPE/JF, 2017. P. 415 - 427.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora. 2018.

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. 11 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2013.

MERSETH, K. K. Desafios reais do cotidiano escolar brasileiro 22 Dilemas vividos por diretores, coordenadores e professores em escolas de todo o Brasil. Organização Instituto Península. São Paulo : Moderna, 2018.

PARO, V. H. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. 2. ed. São Paulo. Intermeios, 2018.



UNITAU
Universidade de Taubaté

ISBN: 978-85-9561-169-6

CDL



9 788595 611696