

A DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA



Os módulos são materiais protegidos por direitos autorais (Lei 9.610/08), sendo permitida a sua utilização apenas para consultas.

A DIMENSÃO RELACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

MARGARETH ZAPONI

PREZADO GESTOR,

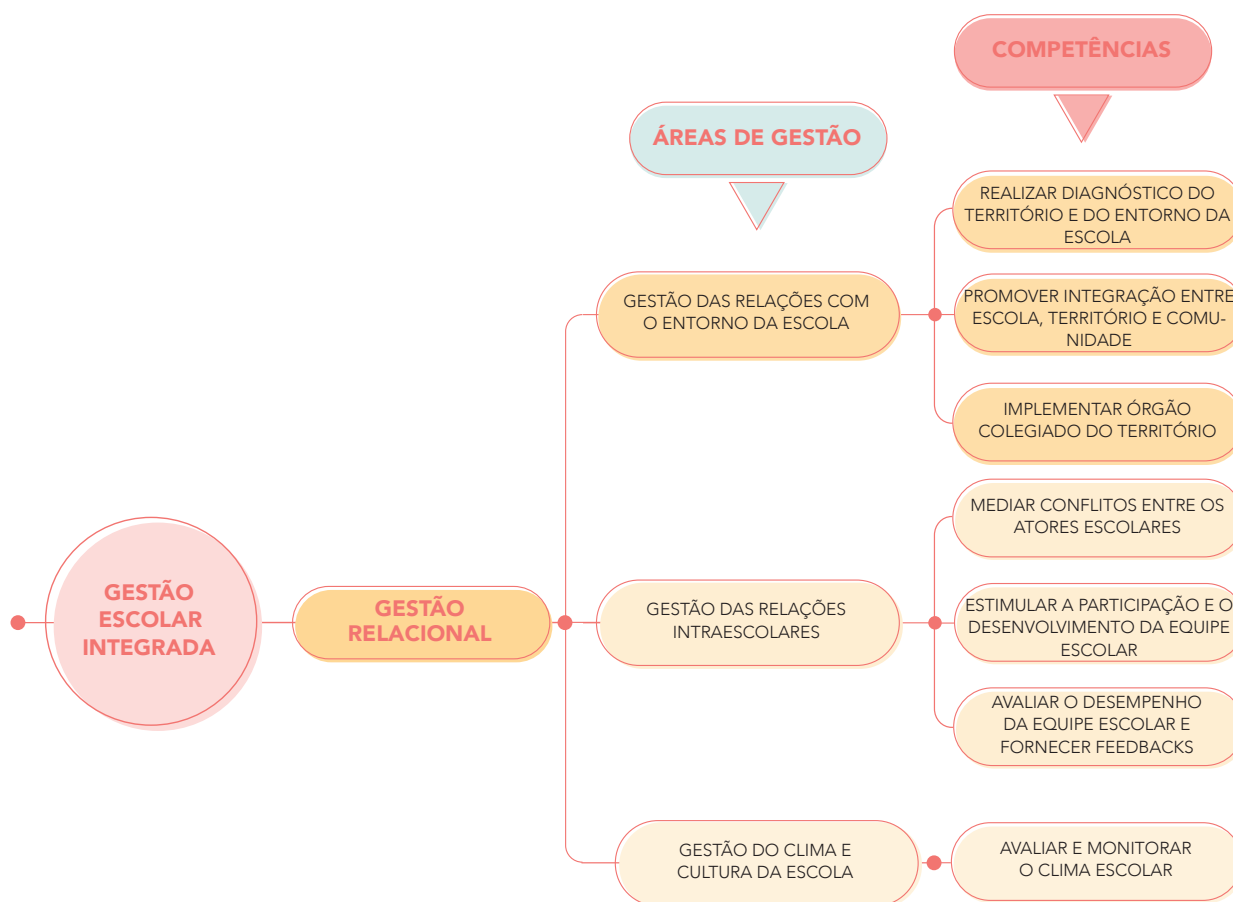
a **gestão escolar integrada** carrega em si uma finalidade social de grande complexidade, sobretudo em um país como o Brasil: promover **educação** de **qualidade** para todos os estudantes.

A necessidade de se **desenvolver** competências de gestão mais modernas e apropriadas à criação de contextos produtivos de **aprendizagem** é fundamental, e urgente, para consecução desse objetivo.

Nessa direção, intencionamos ofertar um espaço de discussão propositiva centrado na atuação das equipes gestoras, nos âmbitos das **escolas** e da **Secretaria**. Em termos de **gestão escolar integrada**, os agentes dessas equipes são centrais na busca por **caminhos criativos** capazes de conjugar ideais como **solidariedade, equidade, colaboração, responsabilidade e transparência**.

Vale dizer que os conceitos e situações aqui abordados assumem, de modo incontestável, as premissas democráticas necessárias e essenciais a um fazer educacional verdadeiramente significativo e eficaz, em consonância com os objetivos e referências de base do programa. Em comum, partilham o ideário de construção de uma escola moderna e inovadora, que faça a diferença na vida dos estudantes.

Neste Documento Técnico, a Dimensão Relacional será abordada a partir das áreas de gestão que a constituem e suas respectivas competências:



Ao final deste documento, apresentamos alguns protocolos com importantes ações para o desenvolvimento da Gestão Relacional. Para o seu máximo aproveitamento, é fundamental que as equipes gestoras consultem os dados das escolas no Painel Integrado de Gestão Escolar.

SUMÁRIO



8

A DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

12

1. GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O ENTORNO DA ESCOLA

14

Realizar o diagnóstico do território e do entorno da escola

17

Promover integração entre escola, território e comunidade

20

Implementar órgão colegiado do território

22

Colocando em prática

26

2. GESTÃO DAS RELAÇÕES INTRAESCOLARES

27

Mediar conflitos entre os atores escolares

32

Estimular a participação e o desenvolvimento da equipe escolar

36

Avaliar o desempenho da equipe escolar e fornecer feedbacks

40

Colocando em prática

44

3. GESTÃO DO CLIMA E CULTURA DA ESCOLA

45

Avaliar e monitorar o clima escolar

60

Colocando em prática

64

4. PROTOCOLOS DA DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR

72

5. REFERÊNCIAS

A DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

A escola está intrinsecamente relacionada ao crescimento e desenvolvimento das crianças e jovens, tanto no que se refere ao desempenho acadêmico quanto no que diz respeito a valores e princípios humanos. Não muito raro, a escola representa, para muitas dessas crianças e jovens, o único lugar em que é possível ter uma experiência cultural e comunitária mais abrangente fora do espaço familiar.

SOBRE O QUE VAMOS FALAR?

A partir dessa premissa, a Gestão Relacional tem por objetivo articular, interna e externamente às escolas, vias para a interlocução, participação e diálogo com atores da comunidade local e entre a equipe escolar, bem como diagnosticar e implementar melhorias no clima e na cultura da escola. Busca-se reforçar, com essa dimensão da gestão escolar, a natureza eminentemente social e humana das escolas, em uma perspectiva de trabalho colaborativo e integrado.

Ainda que, num primeiro momento, pareça muito subjetiva, a dimensão relacional da gestão escolar coloca-se muitas vezes como crucial para o bom andamento de projetos e ações no cotidiano escolar. Quantas vezes o conflito entre professores ou a falta de comunicação já não atrapalharam algum projeto do qual você participou? E o quanto você conhece das dinâmicas do entorno da escola, seus riscos ou potenciais para o trabalho que desenvolve?

É justamente pensando em orientá-lo nesse caminho e em ofertar instrumentos que atendam às necessidades típicas da gestão relacional, que construímos este documento. Aqui, convidamos você a pensar a escola em suas relações e diálogos possíveis com o território e a comunidade.

A DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR

articula-se com as demais dimensões – pedagógica e administrativa – em torno das mesmas referências de base do programa: Gestão Escolar Democrática, Eficácia Escolar e Equidade.

No âmbito das equipes de Secretaria, abordamos a importância da organização e comunicação, bem como estratégias para o bom relacionamento com as escolas, além de perspectivas que busquem garantir o cumprimento de metas e motivar os grupos gestores. Já no que concerne às escolas, buscamos contribuir com informações e ferramentas que apoiem a equipe gestora no fortalecimento de uma cultura escolar balizada pela equidade, diversidade e participação, e ajudem a melhor conhecer o território em que a escola está inserida e como isso pode impulsionar os resultados educacionais.

Para a discussão, partimos do entendimento de que o processo educativo realizado nas escolas se dá no âmbito da construção de valores e atitudes, sendo influenciado pelas identidades de cada um dos sujeitos envolvidos, nos contextos social, político e econômico em que essa ação se materializa. Os resultados educacionais são fruto das ações que as pessoas colocam em prática, das atitudes e comportamentos que assumem, do uso que fazem dos recursos disponíveis, do esforço que dedicam na produção e alcance de metas e das estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e na promoção do desenvolvimento dos estudantes. Essa dinâmica, assim compreendida, traz centralidade ao campo das relações pessoais nas escolas.

A dimensão relacional da gestão trata-se, portanto, de uma dimensão abrangente e complexa, de caráter eminentemente político, uma vez que evoca a participação e responsabilização dos atores no processo educacional. Nesse sentido, essa dimensão tem por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos estudantes, de forma equitativa e com a participação dos pais e da comunidade interna e externa da escola. Como desfecho das discussões, serão apresentados, na última seção deste documento, três protocolos especialmente concebidos para cada um dos líderes educacionais aqui considerados, a fim de traçar estratégias comuns entre suas funções.

Promover a gestão relacional no ambiente escolar envolve compreender a diversidade e a identidade dos atores envolvidos no processo educacional, proporcionando o bom relacionamento interpessoal e a comunicação assertiva, bem como engajando-os de forma participativa e com responsabilidade na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O ENTORNO DA ESCOLA

POR QUE A ESCOLA DEVE SE ARTICULAR COM O SEU ENTORNO?

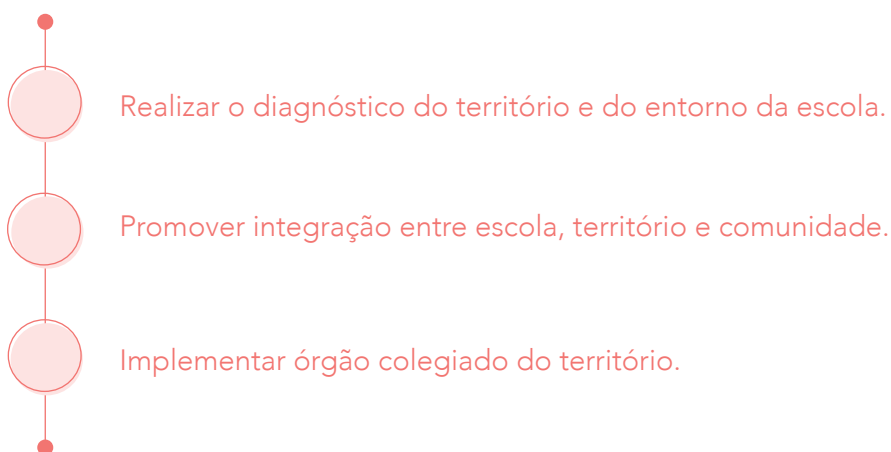
A escola não é uma ilha. Vizinhos, profissionais de outros equipamentos públicos, lojas e comércios próximos, todos são atores com quem a escola estabelece relações, formal ou informalmente, em seu cotidiano. A escola, sob esse prisma, é influenciada e influencia a comunidade em seu entorno.

Uma escola, cuja gestão olhe para além dos muros que a cercam, deve ser capaz de abrir suas portas de maneira a estabelecer trocas positivas com o seu entorno. Essa perspectiva pressupõe o território como “espaço ampliado” da estrutura escolar e reconhece o potencial educativo do capital social local, entendido como a relação entre as pessoas, suas redes e vínculos, normas e valores, que permitem a cooperação entre indivíduos e organizações.

A integração entre espaço escolar, território e comunidade se transforma em processo educativo a partir do momento que propicia oportunidades positivas de aprendizado para crianças e jovens.

Mobilizar e articular-se com o capital social local é fundamental para potencializar o papel da escola. Percorrer o território, usar espaços e equipamentos disponíveis no entorno para realização de atividades educativas e estabelecer parcerias com instituições locais são apenas algumas das ações possíveis.

Uma integração que promova resultados mais substanciais, no entanto, deve ser realizada de forma sistemática e organizada, e isso requer empenho da gestão, nos seus níveis de secretaria e escola. Nesse caminho, para a área da gestão com o entorno da escola, propomos as seguintes competências:



QUAL A DIFERENÇA ENTRE **COMUNIDADE** E **TERRITÓRIO**?

Comunidade e território, no senso comum, quase sempre se confundem. O território, como Milton Santos afirma, é o território físico ocupado, lugar onde pulsa o cotidiano vivido por um coletivo. Comunidade refere-se ao coletivo de pessoas que produzem relações e laços de reciprocidade e proximidade para mover seu cotidiano da vida.

SANTOS, Milton. *A Natureza do Espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1996.

REALIZAR O DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO E DO ENTORNO DA ESCOLA

Para fortalecer a integração da escola com o território e buscar uma maior participação das famílias e representantes da comunidade local na construção e execução do Projeto Pedagógico, é preciso, primeiramente, conhecer a realidade da qual nos propomos a falar. Números, nomes, pessoas e organizações, histórias e eventos e as relações estabelecidas entre essas instâncias que circundam a escola compõem o mundo a partir do qual se constrói a própria identidade institucional escolar.

Nesse sentido, a primeira pergunta que fazemos na elaboração do diagnóstico é: a escola está próxima ou distante da comunidade?

Escolas distantes da comunidade, ainda que estejam geograficamente inseridas no mesmo território que esta, indicam estabelecimentos fechados em si mesmos, pouco participativos e atuantes na vida do bairro, sem diálogo com as lideranças comunitárias e que pouco reconhecem acerca das condições de vida de seus estudantes.

Escolas próximas têm, no seu planejamento, ações de integração com as comunidades, conhecem as condições de vida dos estudantes e, permanentemente, buscam construir pontes de diálogo entre as lideranças comunitárias. Como consequência, essas escolas conseguem promover, com mais facilidade, eventos e parcerias estratégicas e usufruir, de maneira constru-

tiva, do capital social local.

Essa primeira percepção é importante, mas não encerra a elaboração do diagnóstico do território e do entorno da escola. Uma atividade realizada em conjunto com a equipe escolar pode ajudar nessa tarefa.

Comece por listar as principais organizações que dividem o bairro com a escola: comércio e serviços, igrejas, órgãos governamentais, espaços públicos disponíveis, entre outros.

De posse desse mapeamento geral, junto à equipe, identifique o que existe no território em termos de serviços públicos, equipamentos de lazer, cultura, assistência social, saúde, quem são suas principais lideranças comunitárias, comerciantes de referência, eventos e comemorações locais etc.

Além disso, deve-se também observar a dinâmica do bairro para compreender melhor a realidade dos estudantes da escola e suas famílias: condições de moradia, questões relacionadas à segurança pública e acesso a saneamento básico, além de outros fatores que afetam o bairro. Isso envolve tomar nota de percepções e informações relevantes, sobretudo conversando com os atores do território.

Convidamos você agora a tentar exercitar esse olhar diagnóstico. O quadro a seguir é um exemplo de elaboração do diagnóstico do território e do entorno de uma escola.

Conversar com os estudantes também é uma boa maneira de fazer o **diagnóstico da região**, já que muitos moram no bairro.

Entenda quais são os **caminhos** que percorrem diariamente, quais espaços frequentam quando estão fora da **escola**, como é a relação deles com o bairro em que vivem.

A **conversa** pode destacar situações não óbvias, mas que carregam importante **potencial educativo** para os projetos escolares.

Capital social local (atores ou organizações)	Foco de atuação	Relação com a escola	Oportunidades educativas
Maria do Carmo (agente do Programa Saúde da Família na UBS do bairro)	Saúde	Já realizou algumas visitas à escola	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Palestra nas aulas de Ciências (tema: medidas de higiene). ✓ Indicação e acompanhamento de casos de estudantes com quadro de saúde debilitado
Mercado Bem Querido (Porte médio, hortifrut)	Comércio	Filhos do dono estudam na escola	Parceria para o evento da festa junina deste ano.
José Alves (capoeirista muito conhecido no bairro, tem uma pequena academia de musculação)	Serviço	Fez algumas apresentações na entrada da escola e alguns estudantes frequentam sua academia	Parceria para desenvolvimento de projeto em conjunto com professor de educação física, na utilização da quadra aos fins de semana.

A articulação com atores do território irá permitir a ampliação dos objetivos educacionais da escola e, em alguns casos, encaminhar demandas e necessidades dos estudantes e suas famílias que não estão ao alcance da escola, e que requerem intervenção de profissionais de outras áreas.

O mapeamento do território e de sua comunidade é registrado no Diagnóstico ou na Caracterização da Comunidade do Projeto Pedagógico, em que se apresenta uma descrição da realidade escolar com as características mais relevantes da comunidade em que a escola está inserida, incluindo a diversidade dos sujeitos e priorizando os aspectos que implicam o processo de ensino e aprendizagem.

Diagnosticar o território e o entorno da escola possibilita identificar importantes potenciais de interlocução com a comunidade.

PROMOVER INTEGRAÇÃO ENTRE ESCOLA, TERRITÓRIO E COMUNIDADE

Quando os assuntos presentes no território são problematizados pela escola, os estudantes percebem mais facilmente que aquilo que estão aprendendo está relacionado com suas vidas.

Uma proposta de gestão, centrada nessa perspectiva integradora, implica abrir possibilidades para que os assuntos que interessam às crianças e aos jovens, e aqueles assuntos que preocupam a comunidade, sejam objeto conjunto do trabalho sistemático da escola.

Escolas cuja gestão mostra-se mais aberta e amistosa com seus estudantes, e com a própria comunidade local, possuem menos chances de sofrer com a depredação de seu patrimônio e contam mais com a cooperação e participação de membros da comunidade.

Por que há tanto lixo no entorno da escola? O **quanto** isso prejudica nossa comunidade? **Como podemos** solucionar esse problema?

São **questões** como essas que **merecem** e precisam estar no radar de uma escola que lê, compreende e traz o território como lócus de **debate** para o processo de **ensino** e aprendizagem.

Temas complexos como, por exemplo, racismo e discriminação de gênero, podem ser tratados num formato de debate com os estudantes, com a presença de membros da comunidade que atuem com essa pauta. O respeito aos idosos pode ser trabalhado levando os estudantes a conhecerem instituições de apoio e acolhimento aos idosos e a desenvolverem atividades voluntárias nesses espaços.

Em outras palavras, estamos dizendo que a cidadania somente pode ser construída pela sua vivência. Aprende-se a ser um cidadão exercendo sua cidadania, participando e sendo protagonista. E a experimentação, pelas crianças e adolescentes, das questões reais da vida em sociedade, proporcionada na integração entre escola, território e comunidade, gera oportunidades de aprendizagem que não seriam possíveis no espaço restrito da escola.

Uma vez percorrida a empreitada de conhecer o território e identificar meios de integrá-lo à escola, o desafio de contemplá-lo na gestão da escola materializa-se no Projeto Pedagógico. Ainda que muito do mapeamento inicial seja para que a equipe escolar amplie seu repertório para o reconhecimento das especificidades locais e as de seus estudantes, é preciso trazê-las para a elaboração do documento também.

Num último passo, já pensando entre as ações possíveis de serem desdobradas dessa reflexão, estão aquelas que poderão ser atreladas ao Plano de Ação da escola:


Estar no território permite às crianças e adolescentes identificar suas características, vivenciar os conflitos que ali se estabelecem e se sentirem provocados a propor soluções para enfrentá-los. Permite, também, o contato com toda a diversidade que ali se faz presente, trazendo as diferenças como insumo crítico para a construção de identidades e de reconhecimento e respeito ao outro.

- 1 utilização** de espaços do entorno da escola para a realização de atividades: praças; parques, quadras, salões, bibliotecas comunitárias, clubes, galpões, largos, restaurantes etc.;
- 2 realização** de atividades para revitalização e ocupação de espaços abandonados ou pouco utilizados no bairro;
- 3 articulação** de atores do território que possam compartilhar seus saberes em atividades formativas, tanto em oficinas quanto em rodas de conversa ou apresentações culturais;
- 4 organização** de visitas a museus, parques, clubes, feiras, exposições, natureza local (grutas, cavernas, florestas etc.);
- 5 criação** de um mural de informes à vista para a comunidade local;
- 6 convite** a artistas locais para produção de murais e desenhos nos muros da escola;
- 7 problematização** do território como conteúdo curricular;
- 8 debate** com as famílias sobre os resultados educacionais da escola;
- 9 articulação** com equipamentos públicos, projetos sociais e organizações do território para a oferta de diversas atividades educativas.

IMPLEMENTAR ÓRGÃO COLEGIADO DO TERRITÓRIO

O Conselho escolar, Associação de pais e mestres e Grêmios estudantis são alguns exemplos de órgãos colegiados com o propósito de envolver a comunidade no planejamento e execução de ações que contribuam para a melhoria, tanto da escola quanto da própria região. Nesses órgãos há representações diversas, e as decisões são tomadas em grupo, com o aproveitamento de experiências diferenciadas.

As funções do colegiado escolar são exercidas nos limites da legislação em vigor, das diretrizes das políticas traçadas pela Secretaria, tendo por norte o compromisso com a universalização das oportunidades de acesso e permanência na escola pública. Para implementação de órgãos colegiados nas escolas, é importante que:



em um primeiro momento, o grupo possa debater e construir um propósito comum voltado para a garantia da educação, tendo como orientação perguntas tais como “que escola queremos” ou “que educação queremos oferecer para nossas crianças, adolescentes e jovens?”;

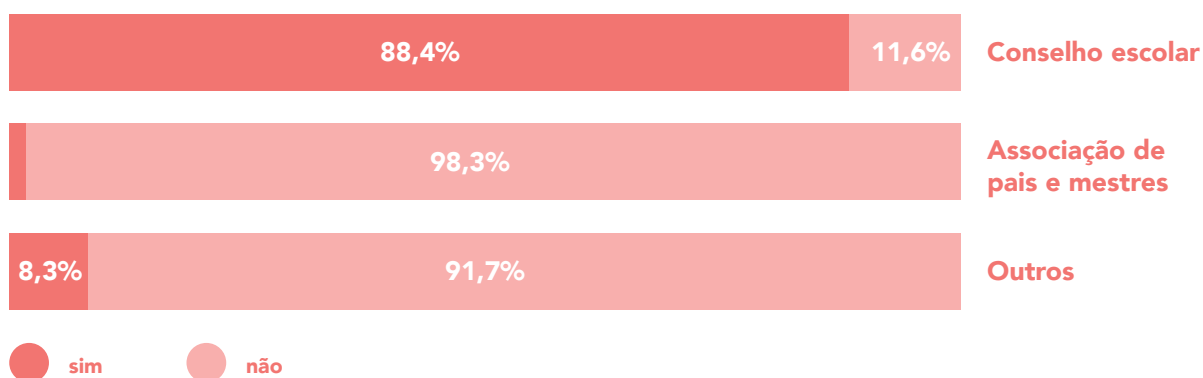
ao longo do ano, sejam comunicados e informados à comunidade escolar a execução da proposta pedagógica, as conquistas e dificuldades da escola e o alcance dos objetivos traçados pelo colegiado;

ao fim do ano letivo, é importante prestar contas à comunidade e suas famílias, fazer um balanço dos desafios enfrentados e das ações e resultados alcançados pelo trabalho da escola. Resulta, dessa forma, uma atuação transparente da escola unida às expectativas e objetivos de melhoria da qualidade da educação e sua projeção para um novo ano.

Deve ser realizado o devido registro formal dos órgãos colegiados, bem como a definição de seus estatutos. Recomenda-se que as pautas e atas dos encontros sejam compartilhadas.

No Painel Integrado de Gestão Escolar é possível identificar, para o seu município, quais são os órgãos colegiados mais comuns nas escolas e quantas escolas possuem esses órgãos.

ÓRGÃOS COLEGIADOS



Fonte: Painel Integrado de Gestão Escolar – Município de Petrolina (2020)

COLOCANDO EM PRÁTICA

DEPOIS DE OITO ANOS NA **GESTÃO** DE UMA **ESCOLA**, JOSÉ FOI **REMANEJADO** PARA OUTRA, DA QUAL POUCO CONHECIA. **E AGORA JOSÉ?**

Se tem uma coisa de que o educador José Oliveira gosta são desafios! Depois de anos na gestão de uma escola e tendo acumulado experiências como professor e coordenador pedagógico, José foi designado gestor da escola Dona Leopoldina, localizada em um bairro que não conhece bem.

“Será que o bairro é perigoso? Será que as pessoas são receptivas? Será que a comunidade participa de alguma forma da escola?” - foram as perguntas que José de imediato se fez.

Para **realizar o diagnóstico do território e do entorno da escola**, José pesquisou informações gerais sobre o bairro na internet e, também, no sistema da secretaria para obter dados sobre resultados educacionais da escola para onde estava indo. Ainda assim, ficaram algumas lacunas, que ele resolve listar no seguinte roteiro diagnóstico:

FATORES SOCIOECONÔMICOS

- Como o bairro pode ser classificado? Classe média, baixa ou alta?
- Quais as características dos imóveis da região? Predominam moradias ou prédios comerciais?
- Como são as vias públicas em termos de calçamento, iluminação, segurança?
- A comunidade e suas famílias apresentam quais características? (raça, etnia, perfil geracional, predominância de famílias monoparentais, etc.)

SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

- Quais os hospitais e as Unidade Básica de Saúde (UBS) existentes?
- Existem Centro de Referência em Assistência Social (CRAS), serviço de medidas socioeducativas, centro de criança e adolescente, centro da juventude etc.?
- Nota-se a presença de serviços de saneamento básico?
- Quais outros equipamentos e serviços públicos existentes no território?

COMÉRCIO E SERVIÇOS

- O bairro tem algum tipo de vocação comercial?
- Quais os tipos de comércio e serviço existem no entorno da escola?
- Os comerciantes residem no bairro? Quem são?
- Há alguma grande empresa no bairro?

CULTURA, EDUCAÇÃO E LAZER

- Há teatro, biblioteca, quadras esportivas, museus, espaços culturais, universidades, outras escolas, pontos turísticos, etc.?
- Existem artistas, educadores, grupos culturais, orquestras, grupos de dança, times de futebol, etc.?
- Quais são as festas tradicionais e celebrações existentes no bairro?

VIOLÊNCIA E SEGURANÇA

- Unidades policiais atendem a região?
- Há conflitos, presença de crime organizado ou tráfico de drogas?
- Há casos de violência doméstica, assédio e abuso sexual conhecidos no território?

ASSOCIAÇÕES E GRUPOS

- Quais são as associações de bairro, lideranças comunitárias e representantes do bairro?
- Quais as igrejas e grupos religiosos atuantes?
- Há grupos de mães e mulheres organizadas?
- Que outros grupos da sociedade civil organizada existem no território?

Para responder às questões do roteiro, José resolve fazer uma caminhada pelo bairro com Luiza, Coordenadora Pedagógica da escola.

Na caminhada pelo entorno da escola, eles acabam identificando problemas, como falta de saneamento básico e uma área bastante pobre onde residem muitas famílias em condições de moradia precárias. Notam a presença de uma grande fábrica e, parando para conversar com um assistente social do CRAS, que fica a um quarteirão da escola, descobrem que a fábrica emprega a maior parte das famílias do bairro. Luiza aproveita para apresentá-lo a um artista da região, que também atua como liderança comunitária, e cujo filho estuda na escola.

São muitas informações, contatos e pessoas que José precisa colocar no papel. Luiza acompanha seu trabalho com curiosidade e o ajuda a preencher o roteiro diagnóstico. Nessa conversa, eles começam a ter ideias e a suscitar atividades para a escola.

Na volta para a escola, José e Luiza começam a sistematizar propostas para **promover a integração entre escola, território e comunidade**. Luiza empolga-se, sugerindo diversas conexões entre datas comemorativas e ações que podem fazer, desde visita a um espaço cultural até convidar o avô de um estudante, um conhecido artista do município, para falar de cultura local.

Prestes a começar as aulas, decidem convidar algumas das lideranças do bairro para uma reunião em que possam debater ideias para o Projeto da escola. Afinal, ainda que tenham uma equipe de professores dedicados, a equipe escolar não consegue dar conta sozinha de pensar ideias e de colocá-las em prática.

A reunião é um sucesso! Pais, mães, líderes comunitários, uma enfermeira da UBS do bairro, até um dos diretores da fábrica aparece. Dá para acreditar nessa diversidade de atores presentes?

Ao final da reunião, alguns professores comentaram sobre a importância de certos representantes manterem contato mais próximo e regular com a escola. Alguns disseram que não poderiam estar sempre presentes; outros, que gostariam de manter proximidade com a escola, mesmo que não pudessem vir a todos os encontros.

Assim, José e Luiza decidem **implementar um órgão colegiado do território**, como forma de manter essa proximidade, regularidade e comunicação com lideranças e representantes da comunidade do entorno da escola. “Amigos do Dona Leô” é o nome que os participantes decidem, carinhosamente, dar a esse colegiado. Um grupo voltado a pensar ações junto com gestores e professores para a melhoria da qualidade do ensino nessa escola, em articulação com a comunidade local. A iniciativa vivencia períodos de oscilação de participação, mas um núcleo frequente de participantes sempre se mostra presente, e acabam se tornando, em pouco tempo, os representantes da comunidade local.

Por meio do Amigos de Dona Leô, a festa junina se concretiza e é um sucesso, casos de uso de drogas no entorno da escola são contornados com a mediação de atores locais e até a pintura dos muros da escola, com temas da cultura popular, foi realizada.

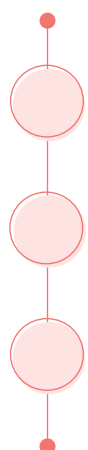
Depois de dois anos na função de gestão da escola Dona Leopoldina, José sente que a escola é agora parte de seu bairro, e o bairro também é parte da escola!

GESTÃO DAS RELAÇÕES INTRAESCOLARES

Um bom relacionamento entre os atores da comunidade escolar é condição essencial para o desenvolvimento exitoso de quaisquer ações e projetos no âmbito da escola. Quando há diálogo e sinergia entre as partes, a missão e os objetivos da escola podem ser construídos em conjunto, de modo colaborativo e eficiente.

Consequentemente, isso faz com que a comunidade escolar se sinta corresponsável pela aprendizagem dos estudantes e no cumprimento de metas educacionais. Para estimular esse bom relacionamento, algumas medidas devem ser realizadas.

Nessa segunda área da dimensão relacional da gestão escolar, iremos discutir as seguintes competências:

- 
- Mediar conflitos entre os atores escolares.
 - Estimular a participação e o desenvolvimento da equipe escolar.
 - Avaliar o desempenho da equipe escolar e fornecer feedbacks.

MEDIAR CONFLITOS ENTRE OS ATORES ESCOLARES

A escola é, por definição, um espaço onde convivem diferentes sujeitos com suas identidades, histórias e necessidades. Como ambiente plural e democrático, a escola é campo frequente do conflito. Compreender o conflito na sua perspectiva positiva e a função mediadora da gestão é o centro do desenvolvimento dessa competência.

Em seu significado geral, o conflito se origina da diferença de interesses, crenças, opiniões, desejos e aspirações das pessoas. Ele é parte integrante da vida e da atividade social e, em certa medida, é necessário para que possamos expandir nossos pontos de vista e aprender a lidar com opiniões diferentes.

No conflito, as pessoas estão dispostas a defender seus pontos de vista, mas preservam a intenção da continuidade da relação. Quando mal resolvido, ou não resolvido, o conflito pode evoluir para o confronto. No confronto existe a presença da hostilidade, as pessoas se opõem no plano pessoal e, muitas vezes, o debate acaba em agressão ou violência, física ou psicológica. A boa mediação de conflitos é positiva e evita o desenvolvimento de confrontos. A forma como lidamos com o conflito, durante o processo de mediação, é que vai determinar se seu resultado será produtivo, ou não.

QUAIS OS **CONFLITOS** MAIS **COMUNS** NA ESCOLA?

Entre docentes, por: falta de comunicação; interesses pessoais; questões de poder; conflitos anteriores; valores diferentes; divergência em posições políticas ou ideológicas.

Entre estudantes e docentes, por: não entender o que explica; notas arbitrárias; divergência sobre critérios de avaliação; avaliação inadequada (na visão do aluno); discriminação; falta de material didático; não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes); desinteresse pela matéria de estudo.

Entre estudantes, por: mal-entendidos; brigas; rivalidade entre grupos; discriminação; bullying; uso de espaços e bens; namoro; assédio sexual; perda ou dano de bens escolares; eleições (de variadas espécies); viagens e festas.

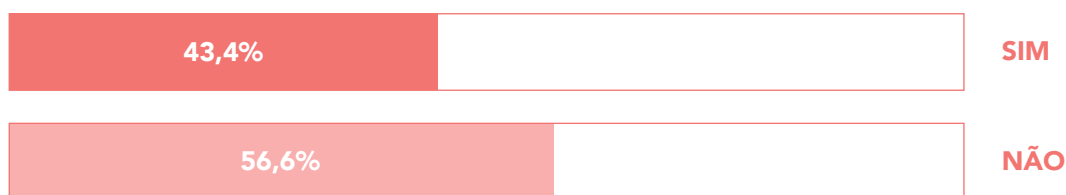
Entre familiares dos estudantes, docentes e gestores, por: agressões ocorridas entre alunos e entre os professores; perda de material de trabalho; associação de pais e amigos; cantina escolar ou similar; falta ao serviço pelos professores; falta de assistência pedagógica pelos professores; critérios de avaliação, aprovação e reprovação; uso de uniforme escolar; não-atendimento a requisitos “burocráticos” e administrativos da gestão.

Adaptado de MARTINEZ ZAMPA, D. Mediación Educativa y Resolución de Conflictos: modelos de implementación. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2008.

O Painel Integrado de Gestão Escolar, a partir dos questionários do Saeb, indica uma boa medida dos conflitos escolares a partir da percepção de violência docente nas escolas de seu município. Ao analisar o Painel, com o percentual de professores que responderam “sim” ou “não” às questões, é possível ter uma visão sobre os conflitos presentes nas escolas. Esses são exemplos de algumas questões sobre o tema, disponíveis no Painel Integrado de Gestão Escola.

PERCEPÇÃO DO PROFESSOR QUANTO A VIOLÊNCIA NA ESCOLA

AGRESSÃO VERBAL OU FÍSICA DE ALUNOS A PROFESSORES OU A FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA



AGRESSÃO VERBAL OU FÍSICA DE ALUNOS A OUTROS ALUNOS DA ESCOLA



Fonte: Painel Integrado de Gestão Escolar – Município de Petrolina (2020)

A função mediadora da gestão escolar implica compreender as visões de cada uma das partes envolvidas no conflito, promover um encontro para diluir desentendimentos, externalizar os sentimentos e alinhar acordos de convivência. Para o processo de mediação de conflitos nas escolas, é importante:

Enxergar o conflito de maneira positiva: quando o conflito é visto apenas sob sua face negativa, há forte tendência à negação dos problemas, fuga ou violência. Nessa forma de encarar o conflito, o outro tende a ser visto como adversário, que necessariamente precisa ser vencido. Há pouca cooperação e espaço para o diálogo. Por outro lado, quando se percebe o conflito como algo positivo, a reação a ele tende a ser construtiva. Por mais que incomodem, as divergências entre visões e pontos de vista das pessoas podem abrir portas para que mudanças aconteçam e relacionamentos sejam fortalecidos. Há grande oportunidade de aprendizagem nas diferenças. Assim percebidos, os conflitos funcionam como terreno para aperfeiçoar a cooperação, o diálogo e o ambiente de convívio.

Envolver os estudantes na criação de normas e na solução dos conflitos: crianças e adolescentes têm necessidade de desenvolver laços de pertencimento, de se sentir parte de algo e precisam, como cidadãos, ter regras claras e com significado social. Portanto, para que um sistema de regras de convivência na escola seja efetivo, é preciso incluir os estudantes no processo de criação das normas. Assim, os estudantes desenvolvem uma noção de responsabilidade e respeito ao lidar com limites, direitos e deveres construídos, inclusive ouvindo seus necessidades e interesses.

Prevenir, gerir e resolver conflitos: para os conflitos latentes, que estão na iminência de ocorrer, a melhor estratégia é a prevenção. Um exemplo são os trabalhos que envolvem a conscientização e ações estratégicas relacionadas à prevenção do *bullying*. Essa é uma ação que deve ser realizada de maneira permanente na escola.

Há várias possibilidades de **mediação de conflitos** na escola, algumas bem específicas que requerem técnica ou pessoal especializado. Os programas de **Justiça Restaurativa**, por exemplo, como estratégia para cultura da **paz**, são destaque nos **ambientes escolares**. O programa tem por finalidades a **responsabilização** ativa do autor de algum ato danoso, da **reparação** dos danos causados à vítima e a **restauração das relações** na comunidade afetada.

A advertência e a punição, não somente para os estudantes, mas também a funcionários e professores, devem ser usadas como último recurso – e sempre no caso do confronto –, seguindo as normativas do regimento escolar vigente. Ainda assim, os que cometeram tais transgressões precisam ter ciência das razões que levaram à aplicação das sanções pela gestão escolar.

É importante que sejam comunicados diretamente sobre isso e que lhes seja solicitada a colaboração para a não ocorrência do fato novamente. Somente diante a recorrência de tais situações e da inviabilidade de lidar com os casos a gestão deve tomar medidas mais severas, acionando outras instâncias.

A mediação dos conflitos deve ser pautada pelo respeito às diferenças, a observância das regras de convivência, a confiança, o aprendizado mútuo e, sempre, por estratégias que busquem manter o estudante na escola.

ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE ESCOLAR

Uma vez que a escola tem como foco a promoção da aprendizagem dos estudantes, sua equipe também precisa estar motivada e capacitada para cumprir com o propósito da escola.

É importante ressaltar que a motivação que os funcionários encontram na escola se reflete em suas vidas pessoais e familiares, gerando mais bem-estar e qualidade de vida para a equipe. Isso volta a se refletir em seu trabalho, tornando-os mais dispostos e produtivos.

Motivação passa, entre outros fatores, pelo reconhecimento e adoção de estratégias capazes de criar na escola a pedagogia do sucesso, pela ação diferenciada de seus profissionais e a sua celebração. O desenvolvimento da equipe, nesse sentido, é promovido mediante atenção a todos os elementos necessários para a motivação, com o cuidado de dirigi-los de forma organizada a todos os participantes da comunidade escolar, mediante comunicação e bom relacionamento interpessoal.

MOTIVAÇÃO

Dimensão intrínseca: gerada por necessidades e motivos individuais da pessoa.

Dimensão extrínseca: gerada por estímulos externos, do ambiente em que a pessoa está inserida.

No entanto, há que estar alerta para o lado perverso que a competitividade pode levar em alguns ambientes, criando desconfiança entre os pares ou até desunião entre a equipe.

Os momentos de planejamento e revisão do Projeto Pedagógico da escola merecem destaque pela sua capacidade de ampla mobilização da equipe escolar. Com ações bem estruturadas e a equipe alinhada, é possível promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de arestas e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.

Em uma escola na qual as pessoas entendem sua visão, missão, objetivos e as intenções educacionais, o diálogo fica mais fácil com os estudantes e suas famílias. Por isso, organizar, orientar e articular as interações que ocorrem no interior da escola, que são naturalmente orientadas por múltiplos interesses, visa a equacionar motivações em torno dos objetivos educacionais. Trabalhar as ações coletivamente e de maneira ordenada também traz mais transparência para o processo, acesso às informações e senso de responsabilidade.

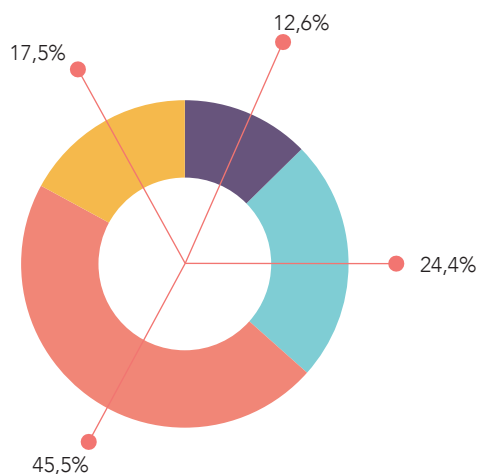
Comunicar, portanto, é a chave. O cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos constitui-se de elementos fundamentais para que uma equipe se constitua e se mantenha unida e orientada por objetivos comuns de promoção da aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.

Buscamos equacionar essas tantas possibilidades em boas práticas cotidianas que levem as pessoas a se motivarem e a se sentirem motivados. Tendo como referência o que seria uma boa prática, indicamos algumas reflexões sobre alguns pontos de atenção no estímulo à participação e desenvolvimento da equipe escolar:

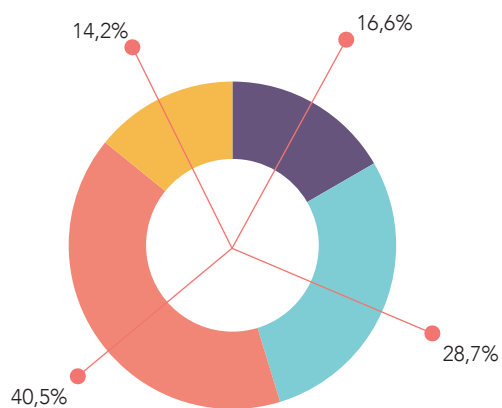
Boas práticas	O que fazer...	O que não fazer...
Valorizar e reconhecer todos que atuam na escola.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mostrar interesse genuíno pelo trabalho de todos. ✓ Agradecer publicamente o trabalho de todos. ✓ Ressaltar como todos são importantes para a escola. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esquecer de mencionar ou convidar alguém da equipe escolar para atividades coletivas.
Criar um sistema de reconhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar momentos de reconhecimento das pessoas que se destacaram. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tratar com favoritismo, distorcendo as regras e critérios do sistema de reconhecimento.
Incentivar o bom relacionamento entre todos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar momentos de integração e confraternização. ✓ Propor atividades e desafios coletivos à equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deixar de mediar conflitos. ✓ Criar um ambiente altamente competitivo. ✓ Participar da criação de "conchavos".
Promover a gestão participativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Engajar a participação de todos e das instâncias colegiadas nas decisões da escola. ✓ Ter transparência e comunicação clara sobre ações. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter postura autoritária e autocrática. ✓ Tomar medidas que não estão alinhadas ao bem-estar da comunidade escolar.
Oferecer recursos adequados para que todos possam realizar seu trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir condições adequadas para o desempenho do trabalho de todos (materiais, conteúdos etc.); ✓ Fornecer ferramentas e recursos que ajudem e otimizem o tempo da equipe escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deixar de considerar ou pleitear as demandas e necessidades da equipe escolar com a Secretaria.
Proporcionar oportunidades de capacitação e formação.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar redes de troca e de boas práticas na escola. ✓ Comunicar à equipe sobre cursos e formações. ✓ Pleitear carga horária para que os profissionais aprendam e se capacitem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não permitir que as pessoas se dediquem à capacitação, dentro de temas de sua área de trabalho.
Respeitar o tempo livre e de descanso dos profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zelar e cuidar da realização do trabalho da equipe escolar em seu devido horário e turno. ✓ Uso comedido de redes sociais na relação com a equipe escolar em momentos de folga. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobrecarregar a equipe com mensagens em redes sociais aos finais de semana. ✓ Marcar reuniões extras, sem consultar a equipe previamente.
Fornecer e ouvir feedbacks da equipe escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar reuniões individuais e com a equipe escolar. ✓ Propor soluções ou encaminhamentos para problemas expostos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não reservar tempo para escuta e feedback. ✓ Desconsiderar a fala das pessoas.

Para conhecer as necessidades específicas de desenvolvimento das equipes docentes de cada escola de seu município, além de conversar diretamente com as pessoas, é importante consultar o Painel de Gestão Integrada. Com essas informações, é possível planejar ações de desenvolvimento da equipe escolar de maneira muito mais precisa.

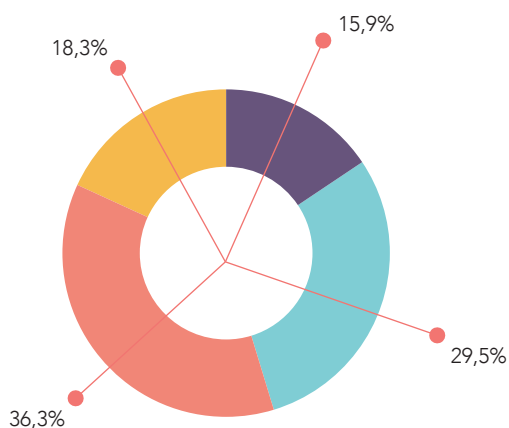
INDICAÇÃO QUANTO À NECESSIDADE DE APERFEIÇOAMENTO EM SUA ÁREA DE ATUAÇÃO



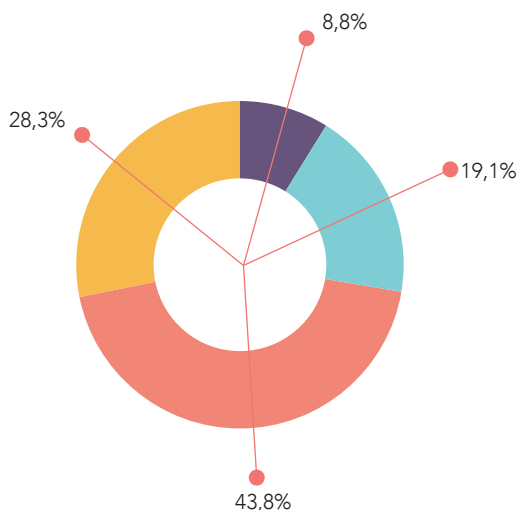
Parâmetros ou Diretrizes curriculares em sua área de atuação



Conteúdos específicos da minha disciplina principal de atuação



Metodologias de avaliação dos alunos



Uso pedagógico das Tecnologias de Informação e Comunicação

● Não há necessidade ● Baixo nível de necessidade ● Nível moderado de necessidade ● Alto nível de necessidade

AVALIAR O DESEMPENHO DA EQUIPE ESCOLAR E FORNECER FEEDBACKS


Assim como nossos estudantes são avaliados para o melhor desenvolvimento de sua aprendizagem, com os profissionais da equipe escolar também é preciso implantar formas de apoiá-los em seu desenvolvimento. A avaliação de desempenho ocupa um papel importante nesse processo, pois é uma estratégia de gestão que permite promover uma visão mais objetiva, clara e ampla dos diversos desdobramentos do desempenho dos profissionais da escola em relação a seus efeitos.

Considerando a dinâmica escolar, a avaliação de desempenho pode ser concebida como um processo contínuo, dinâmico e sistemático de coleta de informações sobre como se encontra o desempenho de cada profissional, na perspectiva da melhoria da escola, das ações desenvolvidas em todas as áreas de atuação e, em especial, no processo de ensino-aprendizagem. A avaliação consiste em que todos os funcionários da escola passem por uma análise e reflexão profunda de como exercem suas atividades, como se destacam, o que precisam melhorar e o que deve ser reforçado. Essa avaliação permite ao profissional compreender a relação entre seu modo de trabalhar, sua atuação e comportamento cotidianos e seus efeitos nos resultados escolares.

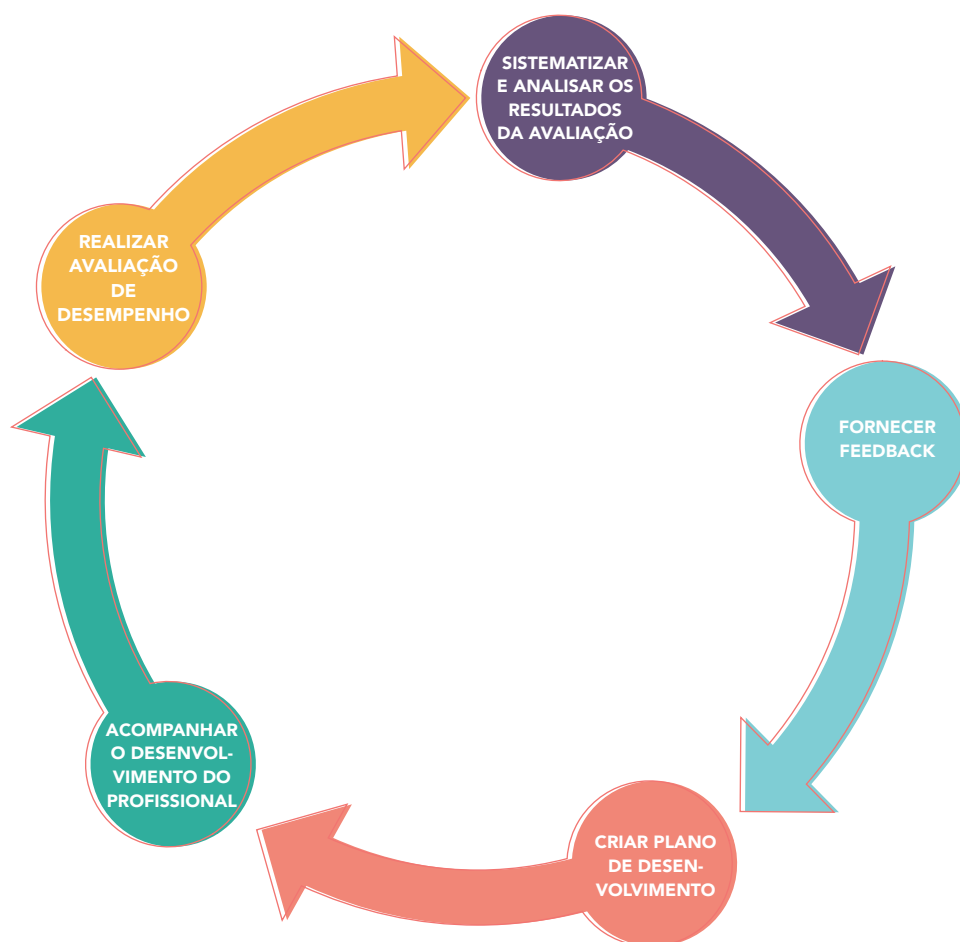
Avaliar demanda uma organização sistemática de estratégias, instrumentos e registros os mais objetivos possíveis. Estão nesse bojo as políticas de avaliação de desempenho e os instrumentos já fornecidos pela Secretaria de Educação, além de outras estratégias e instrumentos auxiliares que podem ser desenvolvidos pela própria gestão da escola, em diálogo com toda a equipe escolar.

O **desenvolvimento** de uma cultura de avaliação e autoavaliação contínua de desempenho na **escola** deve levar em conta o **incentivo** da prática de **reflexão** pelos profissionais, sob a ótica do desenvolvimento individual e da escola como um todo. A **avaliação** da equipe escolar, nesse sentido, deve ser um processo de **autoconhecimento**, construção coletiva e, de fato, proporcionar um legítimo **processo de transformação** para todos na escola.

Evidências são fundamentais para embasar e validar uma avaliação de desempenho e seus resultados. Uma das estratégias mais usadas envolve a criação de formulários, com itens e questões para que os profissionais da escola preencham e alimentem ao longo do trimestre ou semestre, sempre pensando no processo reflexivo de desenvolvimento profissional, tais como:

- 
- Como avalio minha capacidade de manter a turma atenta à minha exposição em sala?
 - Sou claro em minhas ideias e na forma com que as comunico aos demais colegas de trabalho?
 - O que acredito que é um ponto fraco que preciso trabalhar melhor?
 - Consigo cumprir prazos estabelecidos pela gestão da escola?

Posteriormente, em um momento de feedback, tais questões e suas respostas podem ser norteadoras para a conversa com a equipe escolar. Seja qual for o modelo adotado, avaliar o desempenho da equipe escolar deve ser sempre orientado pela metodologia da reflexão–ação, que torna possível o contínuo aprimoramento do desempenho e a aprendizagem profissional a partir dele.



Neste ciclo, o feedback desempenha uma etapa importante e crucial, pois implica a forma com que os resultados serão apresentados ao profissional e como essa ação de devolutiva pode ajudá-lo a melhorar sua atuação e desenvolvimento profissional, retroalimentando sua atuação consecutivamente. Para isso, sugerimos algumas orientações e dicas para a realização de momentos de feedback construtivos:

COMO SE PREPARAR?

Estabeleça um calendário de reuniões de feedback e informe a equipe escolar;
organize as informações e resultados a respeito do desempenho do funcionário;
sistematize a ordem dos pontos a serem tratados na reunião de feedback;
prepare algumas sugestões e orientações a serem fornecidas para o plano de desenvolvimento do profissional.

COMO ORGANIZAR?

Atenda individualmente cada um dos profissionais da escola;
estabeleça um tempo e período para realização da reunião, se possível, sem interrupções;
escolha um espaço da escola que dê privacidade para a realização da conversa.

COMO CONDUZIR?

Mantenha uma comunicação cordial, em tom de voz neutro;
seja objetivo, exponha evidências por meio de exemplos e situações claras;
elogie conquistas, melhorias e pontos fortes do profissional da escola;
exponha os pontos críticos e sugira mudanças;
escute a opinião do profissional da escola e permita que ele exponha seu ponto de vista;
peça um feedback sobre sua atuação na função de líder e de como pode apoiá-lo em seu desenvolvimento profissional.

COMO ENCAMINHAR?

Defina com o funcionário quais ações e medidas são prioritárias para o seu desenvolvimento profissional;
registre as ações e medidas enquanto seu plano de desenvolvimento individual;
registre o conteúdo da reunião para controle e acompanhamento da gestão da escola.

O **desenvolvimento** da equipe **escolar** deve ser visto como imprescindível para o **êxito** da escola e o **sucesso** escolar de seus estudantes. Isso perpassa a **reunião** e a **organização** de esforços individuais e coletivos para que a escola cumpra sua missão como **instituição educativa**.

COLOCANDO EM PRÁTICA

DUAS **ESCOLAS** DE UM MESMO BAIRRO E **PROBLEMAS** MUITO COMUNS, MAS TOTALMENTE **DIFERENTES**

Quitéria assumiu recentemente a supervisão de duas escolas em um mesmo bairro: a escola Boa Vista e a escola Luz do Amanhã. Suas visitas iniciais às duas unidades escolares lhe davam indícios que se tratava de escolas muito diferentes.

A escola Boa Vista era relativamente nova, com um prédio em ótimo estado. A diretora da escola, senhora Lúcia, tinha um jeito mais “rígido” de agir, sempre em busca de bons resultados educacionais. Trazia a tomar decisões de forma mais autoritária, mas, como a comunidade escolar ainda não era muito engajada, não havia reclamações nesse sentido. O trabalho entre os profissionais era feito de forma individual, sem muita troca e colaboração no cotidiano da escola. Lúcia relatava que tinha medo de que, sem seu controle, a escola deixasse de cumprir seu papel.

Já a escola Luz do Amanhã era quase o oposto. Uma escola no mesmo bairro, mas situada num prédio bem antigo, carecendo de diversas reformas. Muitos funcionários e professores acumulavam décadas de trabalho nessa unidade, todos se conheciam de longa data. O diretor Amaro era aquele tipo “paizão”, recebia todos os estudantes na porta da escola, não se preocupava muito com a organização do trabalho da escola e tinha dificuldades de assumir a liderança. Muitos aproveitavam-se dessa situação e defendiam interesses pessoais em órgãos como o Conselho Escolar. Amaro confidenciou certa vez que tinha medo de se impor e soar muito autoritário como diretor.

Com o chamamento de novos profissionais, aprovados no recente concurso de professores do município, as escolas recebem, cada uma, dois professores para somar esforços às atuais equipes. Mais um caso curioso de coincidência: dois dos professores eram de Matemática e formados na mesma turma de uma universidade federal.

A chegada dos novos professores acabou mexendo com a dinâmica das duas escolas. Conflitos, reclamações e problemas de gestão eclodiram quase ao mesmo tempo.

Na escola Boa Vista, Lúcia deparou-se com professores descontentes, alegando que sua postura era um tanto autoritária. Um dos novos professores incentivou que o Grêmio Estudantil fosse reativado, unindo estudantes nessa pauta, o que quase criou um “motim” na escola.

Amaro não estava em maus bocados também. Os novos professores lhe cobravam o tempo todo algum direcionamento sobre o trabalho que deveriam desempenhar, exigiam que o coordenador pedagógico lhes fornecesse feedback e alegavam que outros colegas não se comprometiam com as metas da escola. O estopim foi quando alguns funcionários se uniram aos novos professores e exigiram uma nova eleição para o Conselho Escolar, alegando que havia erro na prestação de contas.

Quitéria foi acionada imediatamente pelos dois diretores, desesperados, sem saber por onde começar. Até ela tinha dúvidas sobre como encaminhar questões e problemas tão complexos.

Depois de ponderar e buscar estratégias, Quitéria resolveu convocar os dois gestores para uma reunião conjunta. Justificou a Lúcia e Amaro que achava que poderiam aprender juntos e encontrar caminhos e soluções para os problemas que enfrentavam. Quitéria mediaria e os apoiaria na construção de um plano de ação durante essas reuniões e encontros.

O primeiro encontro foi um exercício de mútuo conhecimento, até sentirem-se seguros e confiantes para falar dos problemas

que enfrentavam. A partir do segundo, as ações deslancharam! Quitéria ficou animada com o que aquelas trocas poderiam render e até resolveu adotar essa ação como uma forma de promover o desenvolvimento da equipe escolar. Era um momento em que os profissionais poderiam aprender e motivar-se mutuamente.

Tanto Lúcia quanto Amaro receberam orientação sobre mediar conflitos entre os atores escolares. Lúcia realizou uma reunião com todos os profissionais da escola, desculpou-se sobre algumas de suas atitudes e propôs novas medidas. Amaro aproveitou para reforçar o grupo de professores da escola por meio de metas objetivas de aprendizagem e projetos integradores e multidisciplinares.

O passo seguinte foi estabelecer uma nova postura em relação aos órgãos colegiados das escolas, de modo a estimular a participação das equipes. Amaro reconheceu que deveria ser mais propositivo e articulado com os órgãos colegiados de sua escola. Fez uma convocação, ajudou o Grêmio a criar um estatuto e estabeleceu uma rotina de reuniões com ele e o Conselho Escolar. Lúcia teve um caminho mais árduo, está ainda aprendendo a "ouvir" os outros, a entender que descentralizar o poder é também garantir que a missão da escola seja cumprida. Não tem sido fácil, mas olha só, Lúcia admitiu que alguns pais e mães que participam do Conselho Escolar vieram conversar, dispondo-se a ajudá-la na divulgação dos resultados da escola e a ter mais comprometimento de todos com esses.

Para ambos, a competência de compartilhar responsabilidades entre a equipe foi sem dúvida um grande desafio. Isso envolveu, na escola Boa Vista, a criação de subgrupos responsáveis por algumas funções da escola, enquanto na Luz do Amanhã houve uma reestruturação e grande reunião de pactuação conduzida por Amaro.

Lúcia criou comunidades de prática entre os professores, de forma que compartilhem dúvidas e troquem boas práticas e

também passou a parabenizar aqueles que apresentam bons resultados, a ouvi-los e a agradecer a todos, sem exceção, pelos esforços que fazem pela escola. Amaro, que se viu ainda mais preocupado com a falta de comprometimento de muitos de seus funcionários, teve de ser mais audaz. Além de enfatizar a importância de todos, criou uma forma simbólica de reconhecer aqueles que alcançam metas e contribuem com os resultados da escola.

Quitéria, visando a avaliar o desempenho da equipe escolar, compartilhou com os dois um modelo de avaliação já adotado pela Secretaria, mas sugeriu que pensassem em estratégias de complementar esse instrumento. Amaro passou a frequentar a sala de aula, a registrar a performance dos professores por meio de observações. Tudo era devidamente registrado, sistematizado e depois debatido em reuniões para fornecer feedbacks construtivos aos profissionais. Os dois diretores chegaram até a trocar dicas de questões e pontos a serem complementados no método e instrumento que cada um adotou.

O sucesso das escolas não foi de imediato, começou com a melhoria do clima escolar e a redução dos conflitos e culminou com uma melhoria nos indicadores das duas escolas. Isso virou um estudo de caso, e Quitéria foi chamada a contar sua experiência na condução e mediação do trabalho com suas escolas e o aprendizado profissional gerado.

GESTÃO DO CLIMA E CULTURA DA ESCOLA

UMA ESCOLA É FEITA DE PESSOAS OU SÃO AS PESSOAS QUE FAZEM UMA ESCOLA?

As duas coisas: as escolas são feitas de pessoas, e a relação entre as pessoas é que faz a escola. Isso significa que a boa saúde do cotidiano escolar diz respeito à forma como se dão as relações interpessoais e, ao mesmo tempo, essa dinâmica influencia e condiciona a dinâmica da própria escola.

O cotidiano da escola evidencia muitas dessas dinâmicas como, por exemplo, a forma com que os estudantes tratam os equipamentos e espaços da escola, o respeito dos atores às solicitações da gestão escolar, a existência de bullying entre os estudantes, o grau de confiança das famílias no trabalho da escola, entre outras.

No entanto, mesmo que haja diversas evidências, para aqueles que estão mergulhados no cotidiano da escola às vezes é difícil identificar que algo não está correndo bem. Nesse sentido, alguns instrumentos e ferramentas estão disponíveis para apoiar as lideranças a agir de forma mais efetiva.

É sobre isso que iremos tratar na seguinte competência dessa área da gestão relacional: avaliar e monitorar o clima escolar.

○ **clima e a cultura escolar** são fatores fortemente associados ao **desempenho dos alunos**. Eles refletem a forma como as relações interpessoais são estabelecidas na **comunidade escolar** e como os seus membros enxergam a própria escola.

○ **clima** é a parte mais visível da atmosfera e do **ambiente da escola**: refere-se ao estado de ânimo das pessoas em um dado momento. É mais fácil de ser modificado.

A **cultura escolar** é mais profunda, menos visível e mais permanente. Portanto, mais difícil de ser modificada. Decorre de **práticas e hábitos** já arraigados.

AVALIAR E MONITORAR O CLIMA ESCOLAR

Para avaliar e monitorar o clima escolar é preciso, inicialmente, entender um pouco mais sobre as relações entre cultura e clima escolar.

Enquanto a cultura se manifesta através de práticas, condutas e comportamentos ao longo do tempo, o clima é um fenômeno temporal, pois refere-se àquele dado momento.

A cultura de uma escola ajuda a explicar, por exemplo, o assentimento ou a resistência diante de mudanças, certos modos de tratar os estudantes, as formas de enfrentamento de problemas de indisciplina, a aceitação ou não de mudanças na rotina de trabalho etc. São elementos da cultura escolar:



Narrativas e mitos da história da escola

- ✓ Histórias sobre os espaços da escola e profissionais que dela fizeram parte;
- ✓ “Houve já um caso na escola de...”
- ✓ “Contaram uma vez que aqui...”



Existência de tabus ou assuntos e temas proibidos

- ✓ “Aqui não se pode falar dessa religião”;
- ✓ Proibição de contatar a gestora de outra escola;
- ✓ Professores que não podem falar de algumas datas comemorativas.



Normas de comportamento implícitas e explícitas

- ✓ Fofocas e boatos entre a equipe escolar;
- ✓ Competição entre professores;
- ✓ Bullying entre os estudantes;
- ✓ Medos e desconfianças.



Linguagens, códigos e jargões

- ✓ Uso excessivo de siglas;
- ✓ Apelidos internos;
- ✓ Discursos repetidos entre vários atores;
- ✓ Slogans e frases que dizem respeito à escola ou a algum membro dela.



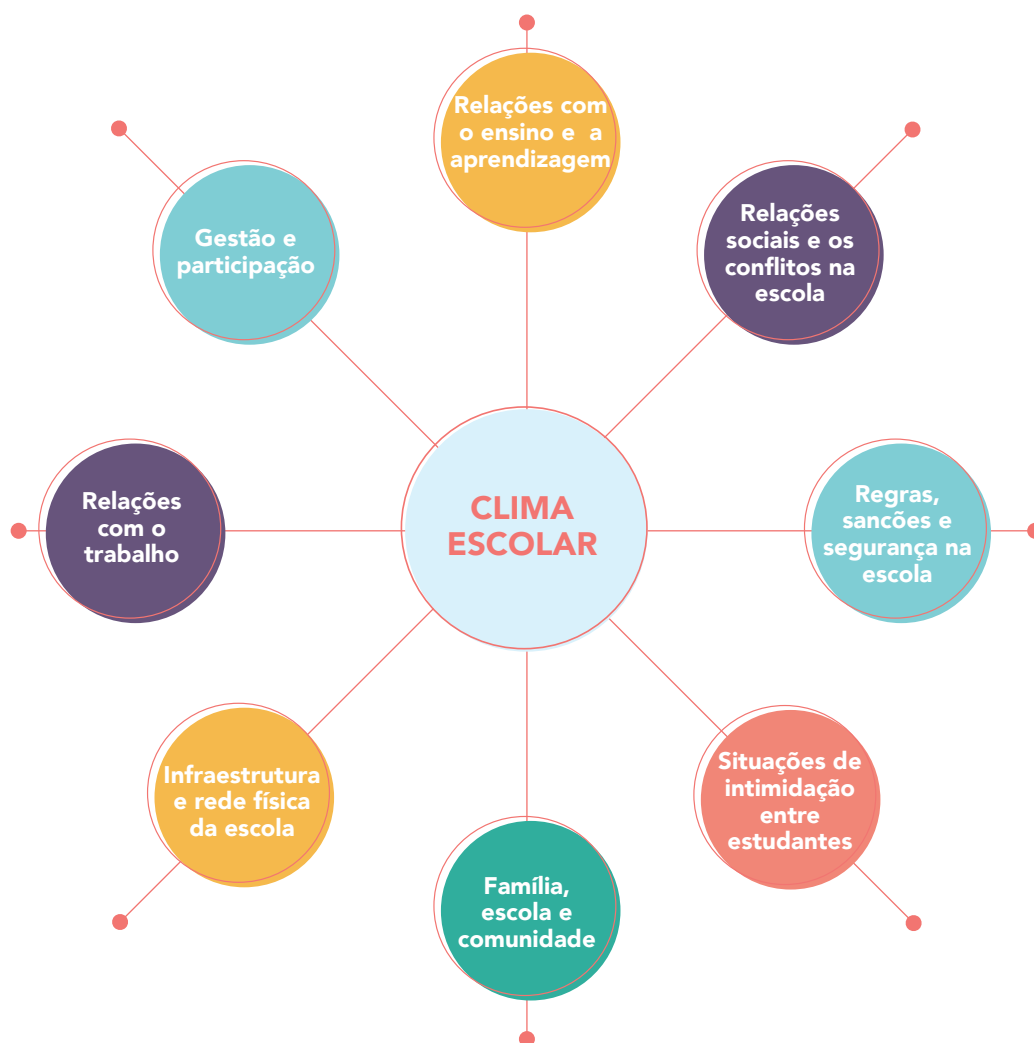
Valores e princípios emitidos pelos atores

- ✓ “O que importa são só os resultados”;
- ✓ “Família de estudante não quer nada com nada”;
- ✓ “Escola é só para estudar, não tem obrigação de criar ninguém”.

O clima, por sua vez, seria a “atmosfera” existente no ambiente escolar, sendo a face mais visível dos efeitos da cultura. O clima é, portanto, composto de visões subjetivas, que abordam a percepção coletiva sobre a organização, em seu conjunto, ou de cada grupo que a compõe.

Pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral – Gepem, da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP – vêm contribuindo de forma significativa nesse debate ao identificar dimensões e fatores intraescolares que contribuiriam com percepções mais negativas ou positivas a respeito do clima. Conforme apontam os estudos desse grupo, um **clima escolar positivo** tem mostrado ser capaz de **reduzir desigualdades no desempenho de estudantes** de uma mesma escola, mesmo que eles venham de ambientes socioeconômicos muito distintos.

Como resultado e sínteses dos estudos do Gepem, foi elaborada uma matriz, que segmenta as dimensões que constituem o clima escolar:



POR QUE E COMO MEDIR O CLIMA ESCOLAR?

Avaliar o clima escolar permite que cada membro da comunidade expresse suas visões, experiências e sentimentos sobre a instituição de ensino. O conjunto dessas percepções fornece um “retrato” do ambiente escolar, possibilitando que as lideranças escolares reconheçam o que está acontecendo. Isso permite elencar prioridades e determinar qual área demanda mais esforços, planos de ação por sua melhoria e intervenções mais direcionadas. A avaliação do clima, assim compreendida, deve ter um caráter de diagnóstico, fundamental para uma tomada de decisão baseada em evidências.

A avaliação deve ser realizada por meio de questionário, a ser respondido individualmente por todos da escola, sem exceção. Mesmo os membros da gestão escolar devem participar, pois também podem expressar o que visualizam em relação ao clima da escola, a partir da função e posição que ocupam na instituição.

Cabe ressaltar que ninguém deve se sentir compelido ou coagido a responder a pesquisa, nem a omitir algo negativo que vivenciou no ambiente escolar, com receio de que isso prejudique a escola ou traga prejuízos para o processo de avaliação. Ao contrário de avaliações de desempenho, a pesquisa de clima escolar funciona mais como uma foto, ou um “termômetro”, para entender melhor o que está acontecendo em todos os níveis e dimensões da escola.

Há diversos modelos de questionário que podem ser aplicados para uma pesquisa de clima, porém, consideramos importante que um bom instrumento contemple minimamente a percepção de todos da escola em relação às oito dimensões propostas na matriz.

Há que se ressaltar que as oito dimensões estão entrelaçadas e possibilitam uma avaliação abrangente do clima escolar. Ainda assim, cada uma delas pode ser analisada separadamente, o que possibilita mensurar aspectos específicos que compõem o clima.

Nesse sentido, o gestor da escola pode perceber que precisa revisar questões relacionadas às regras da escola, enquanto o coordenador pedagógico pode focar nas medidas para redução dos conflitos entre estudante e professor. A seguir, detalhamos quais pontos podem ser abordados em cada dimensão:



Relações com o ensino e a aprendizagem: essa dimensão trata de verificar a percepção dos atores sobre a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, aulas, atuação dos professores, metodologia de ensino e se todos compartilham das expectativas de que os estudantes terão êxito acadêmico.



Relações sociais e os conflitos na escola: trata das percepções sobre as relações, os conflitos e a qualidade do tratamento que ocorre entre os professores, funcionários, gestores e estudantes. Além do sentimento de pertencimento com relação à escola e aos grupos da escola.



Regras, sanções e segurança na escola: trata da percepção dos atores sobre a elaboração e aplicação de regras, sanções e punições, e o sentimento de justiça compartilhado por todos. Além disso, versa sobre visões a respeito de ordem e tranquilidade no espaço escolar.



Situações de intimidação entre estudantes: envolve os estudantes e trata de visibilizar as ocorrências de maus-tratos, intimidação e bullying, e os lugares ou momentos em que isso acontece. A percepção dos estudantes sobre as causas e agravantes dessas situações também é aqui captada.



Famílias, escola e comunidade: percepção dos atores sobre a qualidade das relações entre a escola, as famílias e a comunidade do entorno, buscando compreender sentimentos como respeito, e confiança e o próprio apoio e a troca entre esses grupos.



Infraestrutura e rede física da escola: qualidade da infraestrutura e do espaço físico da escola, seu uso, adequação e cuidado. Como os espaços, materiais e equipamentos estão organizados para favorecer a acolhida, o livre acesso, a segurança e o bem-estar dos estudantes e funcionários.



Relações com o trabalho: é exclusiva para o corpo docente da escola e trata da maneira como professores e gestores se sentem com relação ao ambiente de trabalho e à escola: se acham que são valorizados, se estão satisfeitos e motivados, como enxergam sua formação e qualificação profissional.



Gestão e participação: como a equipe gestora é vista pelos demais atores da comunidade escolar, seja pela percepção de sua atuação e trabalho, seja pela abertura e incentivo à participação social nos processos de tomada de decisão.

É importante dizer que não basta fazer da avaliação de clima apenas outra formalidade da escola. É fundamental garantir condições adequadas para sua realização e que seus resultados sejam usados para trazer melhorias significativas no cotidiano da escola. Listamos alguns pontos que devem ser considerados para que a instituição possa realizar sua avaliação:

- sensibilize todos os atores da comunidade escolar sobre a importância de participarem da avaliação de clima escolar, explicitando sua importância e o uso dos resultados;
- no instrumento de clima a ser aplicado, preserve o anonimato dos participantes e possíveis formas de identificação deles, mantendo apenas a informação do grupo da comunidade escolar a que pertencem: estudantes ou funcionários (professores e outros);
- informe a todos sobre a garantia de anonimato da pesquisa, para que sintam-se seguros em expressar suas opiniões, sem que se sintam vigiados ou coagidos. Isso é condição fundamental para a seriedade e fidedignidade da pesquisa;
- cada escola tem seu próprio clima. A avaliação indicará o que vai bem e o que pode ser melhorado nessa determinada instituição ao serem analisadas as respostas aos itens. Nesse sentido, não existe “clima de um conjunto de escolas” de uma região, não sendo válido considerar como clima a média das avaliações do clima de cada escola;
- em nível da rede, os resultados da pesquisa de clima jamais devem ser divulgados externamente, no sentido de comparar ou ranquear as escolas. Isso pode criar um mecanismo perverso e deturpar o significado de uma pesquisa como essa.

Ao fim do ciclo de avaliação e aplicação da pesquisa do clima, os resultados devem servir para levantar informações das especificidades da escola e das diferentes percepções dos atores da instituição. Essas informações são fundamentais para que a escola possa se conhecer, de modo a implementar ações de melhoria com base em evidências, levando em conta o que já fazem bem e o que precisa ser melhorado.

Embora haja um vasto debate conceitual sobre o tema, é possível afirmar que uma escola com um bom clima é aquela em que são registrados poucos casos de indisciplina e bullying, em que há relações de confiança entre gestão, estudantes, famílias, professores e comunidade, com regras claras compartilhadas com todos. Nela há também senso de pertencimento e uma percepção coletiva dos objetivos comuns a serem atingidos, além de infraestrutura e recursos adequados para aprendizagem.

Com os resultados de pesquisas de clima, escolar é possível realizar ações mais assertivas, centradas nos problemas detectados e, assim, modificar inclusive a própria cultura da escola.

IMPLEMENTANDO UMA CULTURA DE ALTAS EXPECTATIVAS NA ESCOLA

Talvez você já tenha ouvido falar do conceito da profecia autorrealizável apresentada pelo sociólogo Robert K. Merton, no final dos anos 1940. Trata-se de um prognóstico, um juízo antecipado de valor, que acabaria por definir uma falsa situação, que por sua vez suscita um novo comportamento, e assim faz com que uma concepção originalmente falsa ou estereotipada acabe se tornando verdadeira.

Na escola, isso é evidente nas situações em que os profissionais, ainda que sem más intenções, segmentam a complexidade das atitudes docentes em sua forma binária: estudantes “bons” ou “ruins”, “promissores” ou “casos perdidos”, “estudantes que têm jeito” ou “que não têm jeito”, entre tantas outras nomenclaturas deterministas.

Muitas vezes, ao classificar o estudante como um “problema”, cujos esforços da equipe pedagógica seriam despendidos em vão, acaba-se por condicioná-lo a esse papel e estereótipo, às vezes para sempre. O efeito perverso disso é a perpetuação da cultura da repetência e, conseqüentemente, da evasão e abandono escolar. A baixa autoestima de muitos estudantes acaba ainda por corroborar essa questão, já que muitas vezes a própria rede de apoio na família, ou a condição social do estudante, não lhe permite romper esse padrão.

Reverter essa trajetória requer um longo e contínuo trabalho da equipe escolar, de rever inclusive as próprias crenças e sua visão de mundo. A adoção de uma perspectiva positiva dos professores e das lideranças escolares, frente ao desempenho dos estudantes e do potencial que todos possuem, evidencia ser um caminho bastante profícuo.

Quanto mais positiva a visão dos professores frente a cada estudante, maior a probabilidade de ele obter sucesso acadêmico. As expectativas docentes em relação ao desempenho do estudante podem influenciar positivamente para o seu sucesso.

Infelizmente o contrário também é verdadeiro: o percentual de estudantes de pior desempenho é significativamente maior em escolas onde professores têm a tendência a esperar menos dos seus estudantes¹.

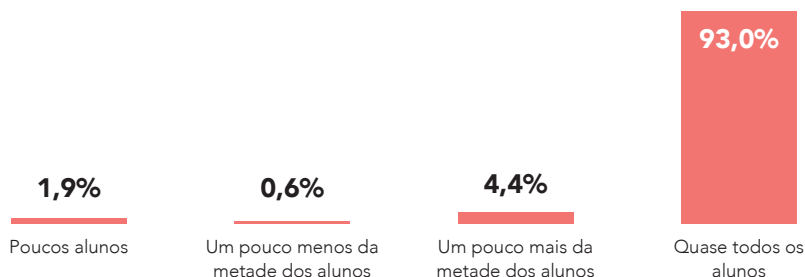
Quando falamos de performance e desempenho esperado dos estudantes, é preciso estar atento aos vieses que podem ser “normalizados” no dia a dia da escola e que também acabam por condicionar a prática docente. Isso envolve os estereótipos que reforçam as desigualdades sociais preexistentes à escola e que podem perpetuá-las ou ainda potencializá-las no ambiente educacional. Estudantes de baixa renda, negros, com famílias monoparentais, ou outras configurações familiares, e residentes em localidades estigmatizadas, são, na maioria das vezes, os mais prejudicados nesse aspecto.

No Painel Integrado de Gestão Escolar, pode ser identificada, para seu município e cada escola, as expectativas dos docentes em relação ao sucesso escolar futuro de seus alunos. Importante notar, nesse exemplo, como as expectativas dos professores vão se reduzindo à medida em que se avançam as etapas de escolarização. Esse é um ponto que merece reflexão e que deve ser discutido nas escolas:

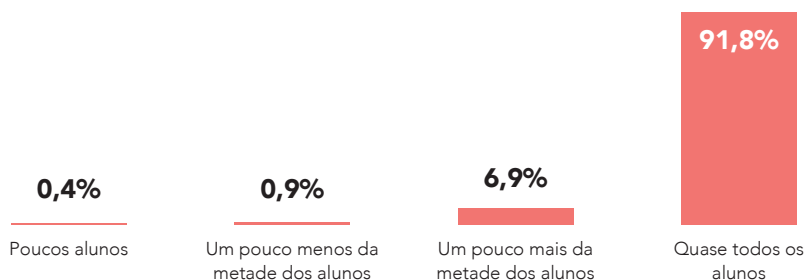
1. Resultados da pesquisa “Estudantes de Baixa Performance – Por Que Ficam para Trás e como Ajudá-los a Progredir”, realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

EXPECTATIVAS DOCENTES EM RELAÇÃO AOS ESTUDANTES

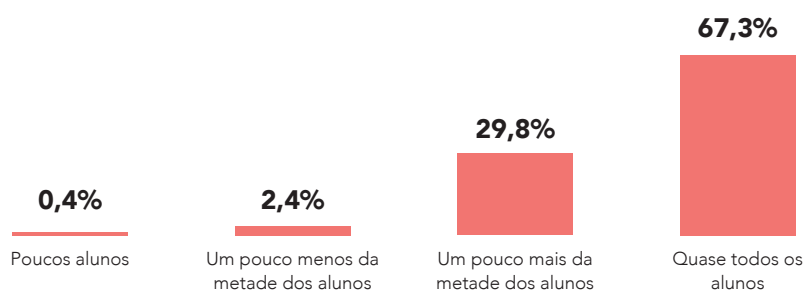
QUANTOS ALUNOS DA TURMA VOCÊ ACHA QUE CONCLUIRÃO A 4ª SÉRIE/5º ANO NESTE ANO?



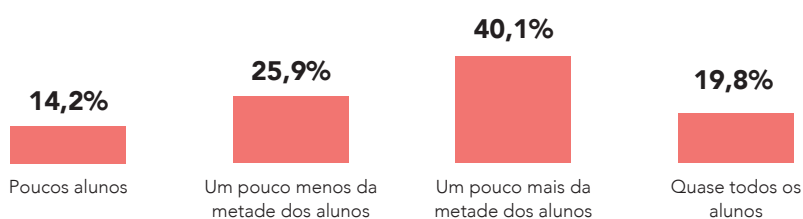
QUANTOS ALUNOS DA TURMA VOCÊ ACHA QUE CONCLUIRÃO O ENSINO FUNDAMENTAL?



QUANTOS ALUNOS DA TURMA VOCÊ ACHA QUE CONCLUIRÃO O ENSINO MÉDIO?



QUANTOS ALUNOS DA TURMA VOCÊ ACHA QUE ENTRARÃO NA UNIVERSIDADE?



Fonte: Painel Integrado de Gestão Escolar – Município de Petrolina (2020)

Promover uma cultura de altas expectativas na escola cabe tanto em relação aos estudantes quanto aos professores e à própria instituição. Numa rede de ensino, é corriqueiro ouvir que certa escola é problema, lugar de “maus estudantes” ou “maus professores”, entre outras caracterizações. É aquela escola para qual nenhum professor ou gestor escolar quer ser designado. Isso é extremamente prejudicial para a própria rede de ensino, pois acaba por criar desigualdades internas que, mais uma vez, reforçam e condicionam o desempenho de toda instituição. Nesse aspecto, cabe aos profissionais da secretaria coibirem esse tipo de fala e reforço de estigmas entre todos os profissionais da rede.

Um risco grande também ocorre quando o professor se torna alvo desse tipo de percepção e visão estigmatizantes, pois nesse contexto sua autoestima e motivação são significativamente afetadas, incidindo assim sobre sua prática em sala de aula e nas condições de ministrar boas aulas. Por conseguinte, o absenteísmo, a saúde emocional e o afastamento acabam se tornando sintomas desse mal-estar criado no ambiente escolar.

A confiança na capacidade dos professores de uma escola é crucial para que esses sintam-se seguros para o exercício de sua prática em sala de aula ou até para buscarem capacitação para melhorarem sua atuação. Quando não são vistos como bons profissionais ou capazes de exercer de forma satisfatória suas funções, sobretudo promover a melhoria da aprendizagem dos estudantes, os professores também deixam de acreditar em sua capacidade de ensinar.

Promover uma cultura escolar positiva e de altas expectativas em todos os aspectos do processo de ensino e aprendizagem está muito mais atrelado a condutas e comportamentos que devem ser adotados pelos profissionais do que em uma fórmula mágica ou metodologia de ensino que funcione de forma mais mecanicista. Ainda assim, abaixo reunimos algumas recomendações que podem ajudar as lideranças escolares a



orientares suas ações nesse sentido:

evite fontes não confiáveis de informações sobre o potencial dos estudantes, das escolas e seus profissionais, sobretudo aquelas que reforçam estereótipos e preconceitos;

estabeleça metas (para estudantes, grupos, turmas e para a escola) por níveis (padrões minimamente aceitáveis), em vez de um padrão alto único. Oriente a equipe a comunicar aos estudantes que eles têm plena capacidade de atender a esses padrões;

promova trocas colaborativas entre os profissionais da escola e no processo de aprendizagem dos estudantes, evitando a criação de um clima de competição e desconfiança que favoreça o reforço de desigualdades;

use agrupamentos heterogêneos nas atividades colaborativas, sempre que possível. Essas abordagens aproveitam os pontos fortes dos indivíduos e tiram o foco das fraquezas;

concentre-se em aumentar o entusiasmo de todos os atores da comunidade escolar, incentivando todos a serem melhores em suas práticas;

ao dar feedback, enfatize o progresso dos indivíduos sempre em relação a si mesmo, ao invés de se amparar por médias, comparações desmedidas, ou no caso de estudantes, os resultados dos demais; concentre-se em fornecer informações úteis para a melhoria;

orienta a equipe a encorajar os estudantes no cumprimento de suas atividades e tarefas, estimulando-os e incentivando-os a alcançar o máximo que puderem, sem tentar “protegê-los” com medo de um possível fracasso.

Dessa forma, acreditar que todos os estudantes são capazes de aprender e atingir os níveis de aprendizagem previstos significa direcionar esforços para que todos sejam contemplados

e incluídos – independentemente de cor, raça, gênero, origem social, orientação sexual ou ter ou não deficiências.

COMO TORNAR A ESCOLA UM AMBIENTE ACOLHEDOR?

Uma cultura escolar positiva e a manutenção de um bom clima passam por tornar a escola e a vivência nesse espaço muito mais agradáveis e acolhedoras. Isso permite também que o estudante desenvolva não tão somente as habilidades cognitivas, mas também algumas pertencentes ao rol de habilidades socioemocionais, como colaboração, mediação de conflitos, entre outras.

Fazer da escola um ambiente acolhedor para os estudantes e todos os atores que nela atuam demanda esforços coletivos e institucionais. Mais do que investimento de tempo e recursos, pequenos gestos e condutas do cotidiano podem fazer toda a diferença.

Casos de depredação dos equipamentos da escola e de sua infraestrutura reduzem-se substancialmente em escolas acolhedoras. Muito em razão de todos sentirem-se parte da escola e passarem a zelar por ela e seus bens como seus. É o querer bem à escola, por seu envolvimento afetivo não só com os colegas e funcionários, mas com tudo que faz parte dela.



Mais do que uma boa lembrança da época da infância e adolescência, uma escola acolhedora e comprometida com a aprendizagem de todos marca, para sempre, o desenvolvimento e a trajetória daqueles que por ela passam.

COLOCANDO EM PRÁTICA

SERIA POSSÍVEL CONCILIAR UM BOM **CLIMA** COM **RESULTADOS EDUCACIONAIS**? NA ESCOLA GILBERTO FREYRE, SEU TIME DE **LIDERANÇAS ESCOLARES** SE VIU DESAFIADO A **EQUILIBRAR** AS DUAS COISAS...

A Escola Gilberto Freyre sempre foi reconhecida como uma escola referência na rede de ensino. Com a aposentadoria da antiga diretora, Fátima chegou para assumir o cargo. Uma profissional enérgica, com pouca experiência na área da educação, mas longa trajetória no setor privado. Metas, resultados e mais resultados traduzem um pouco de suas falas e forma de tocar o trabalho na escola.

Petrina, coordenadora pedagógica da escola há sete anos, sempre foi preocupada com os resultados da escola, não à toa, com sua chegada, os indicadores da escola passaram a melhorar.

“Nossa escola está no caminho para alcançar níveis de excelência no município” - era sua explanação para as mudanças vislumbradas nos últimos anos.

Fátima, recém-chegada, sentia que isso não era o bastante. Queria mais, vinha de uma lógica empresarial altamente competitiva e passou a empregar isso no cotidiano da escola. Primeiramente, criou uma competição entre as turmas de estudantes, para que cada sala competisse entre as melhores notas nas avaliações bimestrais da escola. Os professores não ficaram de fora, e aqueles cujas turmas tivessem melhor desempenho poderiam ter preferência na escolha dos horários e turmas no próximo ano letivo. Os impactos dessa postura não tardaram a aparecer.

O diálogo com as famílias tornou-se mais difícil e inflexível: aquelas cujos estudantes não mostravam notas altas eram convidadas a comparecer à escola e, como contaram na surdina, eram quase estrangidos a tirar o filho da escola. Afinal, não havia como manter estudantes com baixo desempenho, independente das razões, numa escola que almejasse crescer expressivamente no Ideb.

Em poucos meses já se notava uma mudança no comportamento da comunidade escolar. Aqueles pátios cheios de estudantes, repleto de afeto, com professores conversando entre si, já não era tão comum. Via-se o tempo todo grupinhos “mancomunados”, tanto no pátio quanto na sala de professores. Esse lugar, em que professores falavam avidamente trocando listas de exercícios, planos de aula e outras formas de compartilhamento de boas práticas, agora era um ambiente de olhares de desconfiança entre os profissionais. Além disso, surgiram muitos conflitos entre professores e estudantes, acusações e muita pressão sobre todos.

Na primeira avaliação bimestral, não se notou muita diferença em termos de notas, mas Fátima pediu que aguardassem a próxima, que aí sim teriam uma ideia do que poderiam projetar em termos de Ideb. Para surpresa dela, as notas mantiveram-se as mesmas.

A surpresa foi maior quando, no meio do semestre, um professor pediu afastamento e mais dois a avisaram que tinham pedido remoção para uma outra escola. Eram profissionais que atuavam há muitos anos nessa escola. Petrina ficou perplexa e resolveu intervir para tentar restabelecer o antigo clima da escola.

Convencer Fátima carecia de mostrar evidências, dados que mostrassem que a escola não se encontrava bem. Ela então aplicou um modelo de questionário que permitia avaliar e monitorar o clima escolar, apontando que isso poderia ajudar a entender por que as notas e resultados educacionais não estariam tão bons e melhorando como o desejado.

Fátima de pronto aceitou e iniciou a pesquisa de clima na escola. Petrina e alguns professores ajudaram a aplicar o questionário com os estudantes e o enviaram às famílias, tendo um retorno de quase 70% dessas famílias. Era notável que todos queriam sinalizar e desabafar sobre algo que não estava tão bom.

Petrina, com a ajuda de alguns professores, compilou os dados da pesquisa de clima escolar: a desmotivação e a relação com a gestão escolar pareciam ser o cerne dos problemas. Chamou atenção de Petrina também o fato de os estudantes indicarem que não se sentiam mais seguros e acolhidos no espaço da escola.

Vendo os resultados, Fátima se sentiu frustrada e triste de ter “mexido em time que estava ganhando”. Sua forma de ver o funcionamento de uma escola e de criar motivação nos profissionais tinha sido equivocada. Mas ela estava disposta a aprender com seus erros.

Fátima e Petrina resolveram então criar um plano de melhoria do clima. Tornar o espaço da escola, novamente, um ambiente acolhedor era o objetivo principal.

Fátima, ainda impactada com os resultados da pesquisa, mudou sua postura completamente. Passou a receber os estudantes na entrada em alguns dias, a cumprimentar todos os professores, a parabenizá-los pelo trabalho. Petrina tratou de colocar mensagens e bilhetes nas salas, dizendo que todos são capazes de aprender a serem bons profissionais e cidadãos. Retomou o diálogo e a escuta atenta com as famílias, colocando a escola como parceira na educação dos estudantes. Passou a reforçar com os professores falas e formas de manejo em sala de aula que pudessem incentivar os estudantes a alçarem um melhor desempenho.

Se antes a Gilberto Freyre fazia tudo de forma intuitiva, agora evidências e intencionalidade norteavam o trabalho da gestão da escola. Tudo era implementado de modo a promover uma cultura escolar positiva e baseada em altas expectativas.

O reconhecimento das heterogeneidades dos professores e estudantes e o acolhimento de todos, por meio do diálogo constante e do respeito mútuo, acabaram demonstrando para as famílias que a escola estava comprometida com a educação dos estudantes.

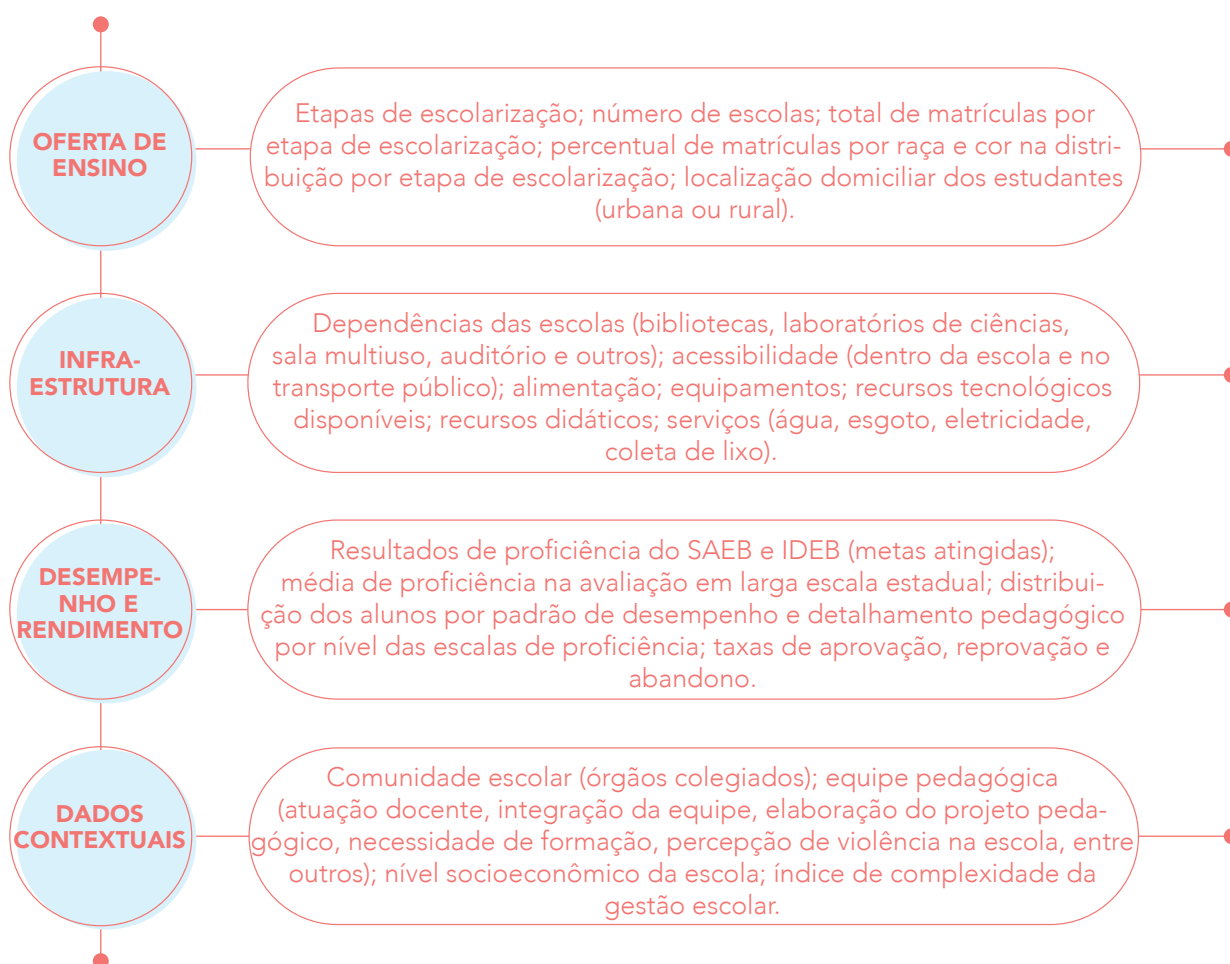
Estudantes com dificuldades passaram a ser mais apoiados, não só pela equipe pedagógica, mas pela própria turma! Notas eram festejadas, mas esforços também, sobretudo os coletivos! Afinal, se para educar uma criança é preciso uma aldeia inteira, para uma escola ter bons resultados é então preciso uma comunidade inteira engajada.

PROTOSCOLOS DA DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR

Os protocolos são documentos indicativos de ações a serem realizadas para cada uma das áreas de gestão da dimensão administrativa e para cada um dos principais sujeitos das equipes gestoras, tanto no nível da Secretaria (Diretores de Gestão Escolar) quanto no nível das escolas (Gestor Escolar e Coordenador Pedagógico).

O sucesso da implementação dos protocolos se dá na medida em que os dados do Painel Integrado de Gestão Escolar são analisados à luz do contexto e especificidades da escola e da rede. Eles são subsídios fundamentais para a realização do diagnóstico da escola e da definição das ações proprietárias.

No Painel Integrado de Gestão Escolar são encontradas as seguintes informações:



Essas informações são necessárias para o diagnóstico da escola e implementação de ações para melhoria dos resultados educacionais. A seguir, são apresentados os protocolos da Dimensão Relacional da Gestão Escolar.

1. GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O ENTORNO NA ESCOLA

1.1 REALIZAR DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO E DO ENTORNO DA ESCOLA

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Orientar as escolas na realização de diagnóstico do entorno.✓ Orientar a gestão escolar no manejo de situações críticas do entorno que afetem o cotidiano da escola.✓ Sistematizar e analisar dados e informações sobre os diagnósticos do território de entorno das escolas sob sua orientação.	<ul style="list-style-type: none">✓ Mapear e levantar informações e características sobre o bairro em que a escola está localizada.✓ Identificar rede de serviços públicos existentes no entorno, além de profissionais responsáveis por eles.✓ Sistematizar dados e informações sobre o capital local do entorno da escola.✓ Alimentar o Projeto Pedagógico com dados e informações do diagnóstico e mapeamento de capital local.✓ Acompanhar e monitorar mudanças e alterações do entorno que afetem a dinâmica escolar.	<ul style="list-style-type: none">✓ Analisar e identificar no diagnóstico da escola fatores que contribuem ou não para a aprendizagem dos estudantes.✓ Promover o estudo e o debate do diagnóstico de território da escola com a equipe pedagógica.✓ Sistematizar e analisar dados e informações sobre o capital local do entorno da escola.

1. GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O ENTORNO NA ESCOLA

1.2. PROMOVER INTEGRAÇÃO ENTRE ESCOLA, TERRITÓRIO E COMUNIDADE

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar escolas com dificuldades na integração com o território e a comunidade local.✓ Orientar e sensibilizar as escolas para promover ações e projetos que dialoguem com o entorno das escolas.✓ Monitorar o Projeto Pedagógico e o plano de ação das escolas na realização de atividades que integrem atores locais e o território.	<ul style="list-style-type: none">✓ Levantar demandas, necessidades e problemas locais que possam ser debatidos na escola.✓ Identificar e reconhecer identidades e manifestações culturais locais que possam ser acolhidas pela escola.✓ Identificar articulações potenciais com o território que possam ser transpostas para o Projeto Pedagógico da escola.✓ Incentivar a realização de debates e momentos de reflexão sobre identidade e pluralidade com a comunidade escolar.✓ Definir calendário de ações e iniciativas a serem realizadas em espaços localizados no entorno da escola.✓ Monitorar e mediar execução do projeto da escola no que tange às ações realizadas com a comunidade e os atores locais.	<ul style="list-style-type: none">✓ Relacionar conteúdo curricular e oportunidades educativas no território, incentivando professores a contemplá-las nos planos de aula.✓ Estabelecer contato com organizações e atores do entorno que possam contribuir com a promoção de situações de aprendizagem para os estudantes.✓ Incentivar a realização de debates e momentos de reflexão sobre identidade e pluralidade com estudantes e professores.✓ Identificar articulações potenciais com o território que possam ser transpostas para o Projeto Pedagógico da escola.✓ Definir calendário de ações e projetos transversais que dialoguem com o território e atores locais.✓ Monitorar o desenvolvimento de atividades e projetos com o entorno da escola.

1. GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O ENTORNO NA ESCOLA

1.3. IMPLEMENTAR ÓRGÃO COLEGIADO DO TERRITÓRIO

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Sistematizar o processo de implementação de órgão colegiado nas escolas sob sua orientação.✓ Monitorar encaminhamentos oriundos da reunião com o colegiado.	<ul style="list-style-type: none">✓ Formalizar a criação de órgão colegiado de representantes da comunidade e estabelecer dinâmica de funcionamento.✓ Monitorar a realização de reuniões e seus encaminhamentos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunicar e informar resultados educacionais e de desempenho da escola aos participantes do órgão colegiado.

2. GESTÃO DAS RELAÇÕES INTRAESCOLARES

2.1. MEDIAR CONFLITOS ENTRE OS ATORES ESCOLARES

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Monitorar dados e registros administrativos referentes a ocorrências, advertências e sanções decorrentes de situações de conflito nas escolas.✓ Identificar escolas prioritárias que necessitem de capacitação em justiça restaurativa ou outra intervenção.	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar reuniões de mediação e resolução de conflitos.✓ Capacitar multiplicadores da equipe escolar para mediação de conflitos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Mediar conflitos entre equipe docente e estudantes.✓ Orientar professores sobre como mediar conflitos em sala de aula.

2. GESTÃO DAS RELAÇÕES INTRAESCOLARES

2.2. ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE ESCOLAR

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorar o nível de participação dos atores e de atuação das instâncias participativas das escolas. ✓ Orientar a gestão escolar para a criação e formalização de Unidades Executoras nas escolas. ✓ Monitorar a atuação das Unidades Executoras nas escolas. ✓ Auxiliar a elaboração do organograma e plano de trabalho das equipes das escolas. ✓ Realizar reuniões formativas com as equipes de gestão das escolas. ✓ Motivar membros da gestão escolar para o trabalho cotidiano e alcance de metas e resultados escolares. ✓ Fomentar a troca de boas práticas e aprendizagem entre os grupos de escolas supervisionadas. ✓ Monitorar estratégias de capacitação e reconhecimento adotadas pelas escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar o envolvimento e engajamento dos atores nos processos de tomada de decisão. ✓ Formalizar o estabelecimento de Unidade Executora da escola. ✓ Apoiar a criação e o funcionamento do Grêmio Estudantil. ✓ Estabelecer dinâmica de encontros com Grêmio Estudantil, Conselho Escolar, APMs etc. ✓ Organizar e compartilhar responsabilidades entre a equipe escolar. ✓ Promover momentos de confraternização e integração. ✓ Realizar reuniões e encontros formativos regulares para alinhamento ao projeto da escola e seus resultados. ✓ Comunicar de forma eficiente as decisões e medidas adotadas pela gestão da escola e pela secretaria. ✓ Orientar o cumprimento das horas de trabalho pedagógico coletivo e a formação em serviço. ✓ Criar estratégias de reconhecimento e incentivo no cotidiano escolar. ✓ Promover o reconhecimento dos atores perante seus pares. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar o envolvimento e engajamento dos professores e estudantes nos processos de tomada de decisão. ✓ Apoiar o funcionamento do Grêmio Estudantil. ✓ Comunicar de forma eficaz os desafios e resultados de aprendizagem da escola aos órgãos colegiados dela. ✓ Organizar e pactuar responsabilidades entre os professores, com foco na aprendizagem dos estudantes. ✓ Realizar reuniões regulares para alinhar e pactuar expectativas e resultados escolares com a equipe docente. ✓ Criar estratégias de motivação individual e coletiva dos professores, com foco na melhoria do trabalho desses. ✓ Reconhecer e mencionar o trabalho de destaque de alguns professores. ✓ Apoiar os professores em problemas que enfrentam para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. ✓ Organizar conteúdo e pautas para calendário de formação em serviço, em horários de trabalho pedagógico coletivo. ✓ Fomentar a criação de grupos de estudo e momentos de troca de experiência entre os professores. ✓ Monitorar e apoiar o desenvolvimento do trabalho dos professores.

2. GESTÃO DAS RELAÇÕES INTRAESCOLARES

2.3. AVALIAR O DESEMPENHO DA EQUIPE ESCOLAR E FORNECER FEEDBACKS

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Avaliar o desempenho dos gestores escolares, ressaltando pontos fortes e indicando aspectos para melhorias.✓ Realizar reuniões de feedbacks com gestores das escolas.✓ Orientar gestores e coordenadores pedagógicos para realização de feedbacks com suas equipes.	<ul style="list-style-type: none">✓ Orientar a aplicação adequada da avaliação de desempenho da rede.✓ Criar diferentes estratégias de avaliação de desempenho em meio ao cotidiano escolar (observação, avaliação entre pares, autoavaliação etc.).✓ Registrar e sistematizar os dados e informações sobre o desempenho dos profissionais da escola.✓ Estabelecer regularidade e calendário de reuniões de feedbacks.✓ Realizar reuniões de feedback com a equipe escolar.✓ Debater e refletir com cada membro da equipe sobre seu desempenho em um plano individual de desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none">✓ Orientar a realização da avaliação de desempenho da rede pelos professores.✓ Criar, em conjunto com os professores, estratégias e meios de avaliação de desempenho no cotidiano escolar (avaliação entre pares, autoavaliação etc.).✓ Realizar observações em sala de aula, registrando anotações sobre a atuação do professor.✓ Realizar reuniões de feedback com os professores.✓ Debater e refletir com cada professor sobre seu desempenho em um plano individual de desenvolvimento.

3. GESTÃO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

3.1. AVALIAR E MONITORAR O CLIMA ESCOLAR

Diretores de Gestão Escolar	Gestores Escolares	Coordenadores Pedagógicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Sensibilizar a gestão das escolas sobre a importância da realização regular da pesquisa de clima escolar.✓ Sistematizar informações sobre percepções dos professores em relação a aspectos do cotidiano da escola e de aprendizagem dos estudantes.✓ Analisar separadamente os resultados da pesquisa de clima realizada pelas escolas.✓ Diagnosticar conjunto de escolas prioritárias a partir dos resultados da pesquisa de clima e dados do painel.✓ Orientar a gestão da escola a promover uma cultura escolar positiva e baseada em altas expectativas.✓ Monitorar a implementação dos planos de ação de melhorias nas escolas prioritárias.✓ Sistematizar e compartilhar boas práticas e experiências de escolas da rede para melhora do clima e da cultura escolar.	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar e implementar instrumento de pesquisa de clima escolar.✓ Garantir as condições para a realização da pesquisa de satisfação na comunidade escolar.✓ Sensibilizar os atores sobre a importância de participação na pesquisa de clima escolar.✓ Aplicar a pesquisa de clima de forma adequada para todos os atores da comunidade escolar.✓ Publicizar com a comunidade escolar os resultados da pesquisa de clima escolar e fornecer devolutivas aos atores.✓ Elaborar plano de ação para os pontos críticos identificados na pesquisa.✓ Adotar medidas que promovam uma cultura escolar positiva e baseada em altas expectativas.✓ Monitorar plano de ação de melhoria e solução dos pontos críticos.✓ Reaplicar regularmente a pesquisa de clima escolar.	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunicar e sensibilizar estudantes e professores sobre a importância de participação na pesquisa de clima.✓ Apoiar a gestão da escola na tabulação e leitura dos resultados da pesquisa.✓ Identificar pontos críticos apontados pelo corpo docente e discente na pesquisa.✓ Realizar a escuta qualificada de professores e estudantes no cotidiano da escola.✓ Orientar os professores a adotarem práticas voltadas para altas expectativas com os estudantes.✓ Adotar medidas para acolhimento dos estudantes.✓ Monitorar a mudança de percepção dos estudantes e professores a respeito do clima escolar.

REFERÊNCIAS



BRASIL, Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Ministério da Educação: Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase>.

_____. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Diário Oficial da União - Seção 1: Brasília, 2014.

_____. **Manual de orientação para constituição de Unidade Executora própria**. FNDE/MEC: Brasília, 2014.

_____. **Série Mais Educação Integral** – texto referência para o debate nacional. Ministério da Educação, SECAD/MEC, Brasília: 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das relações interpessoais: Vivência para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

IDAÑEZ, Maria José Aguilar. **Como animar um grupo**. Petrópolis: Vozes, 2004.

INSTITUTO UNIBANCO. **Clima positivo contribui para redução das desigualdades escolares**. In: Boletim Aprendizagem em Foco, n. 23, jan. 2017.

_____. **Como criar uma cultura de altas expectativas**. In: Boletim Aprendizagem em Foco, n. 6, fev. 2016.

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

_____. **Avaliação de desempenho na escola: Texto de orientação de oficina**. Curitiba: CEDHAP, 2002.

MARTINS, Francisco André Silva. DAYRELL, Juarez Tarcísio. **Juventude e Participação: o grêmio estudantil como espaço educativo**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 38, n. 4, pp. 1267-1282, out./dez. 2013.

PENA, Anderson Córdova. **Um conceito para liderança escolar**: Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - PPGE/UFJF: Minas Gerais, 2013.

PIAGET, Jean. **Lês relations entre l'aflectivité et l'intelligence dans lê développement mental de l'enfant**. In: Bulletin de Psychologie (Paris), vol. VII, n. 3-4, pp. 143-150, n. 9-10, pp. 522-535, n. 12, pp. 69-701, 1954. Trad. do francês por Silvia Pasternac.

PORTAL CIDADES EDUCADORAS. **Tim Gill: Crianças no espaço público são grandes ativadoras de comunidade**, dez. 2016. Disponível em: <https://educacaoeterritorio.org.br/reportagens/tim-gill-criancas-no-espa-co-publico-sao-grandes-ativadores-de-comunidades/>.

PORTAL GESTÃO ESCOLAR – NOVA ESCOLA. **Se a escola fosse um filme, o PPP seria o roteiro**, out. 2019. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2274/se-a-escola-fose-um-filme-o-ppp-seria-o-roteiro>.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

VINHA, Telma Pileggi; MORAIS, Alessandra de; MORO, Adriano. **Manual de orientação para a aplicação dos questionários que avaliam o clima escolar**. Campinas: FE/Unicamp, 2017. Disponível em: <http://www.biblioteca digital.unicamp.br/document/?code=79559&opt=1>.

