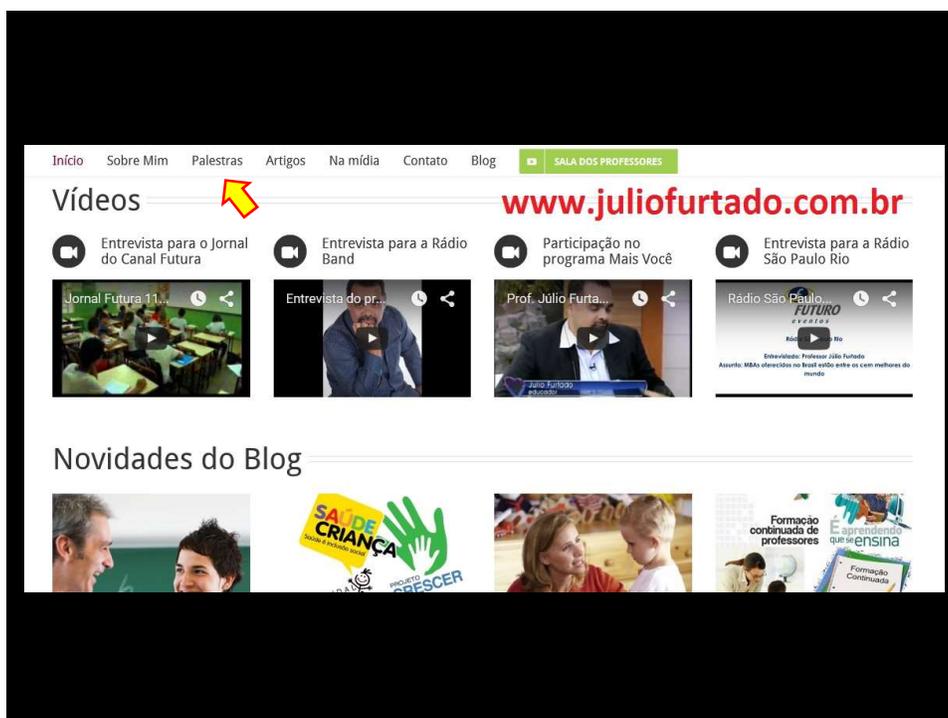


# Liderança e gestão educacional: o desafio de fazer acontecer

Júlio Furtado  
www.juliofurtado.com.br

1



2

A woman with a futuristic eye device on her right eye, looking thoughtful with her hand to her chin. The background is a solid light green color.

## Para início de conversa...

Os Gestores Escolares da Educação Pública precisam, acima de tudo, garantir:

- Acesso de todos à escola,
- Permanência e
- Qualidade Social do processo.

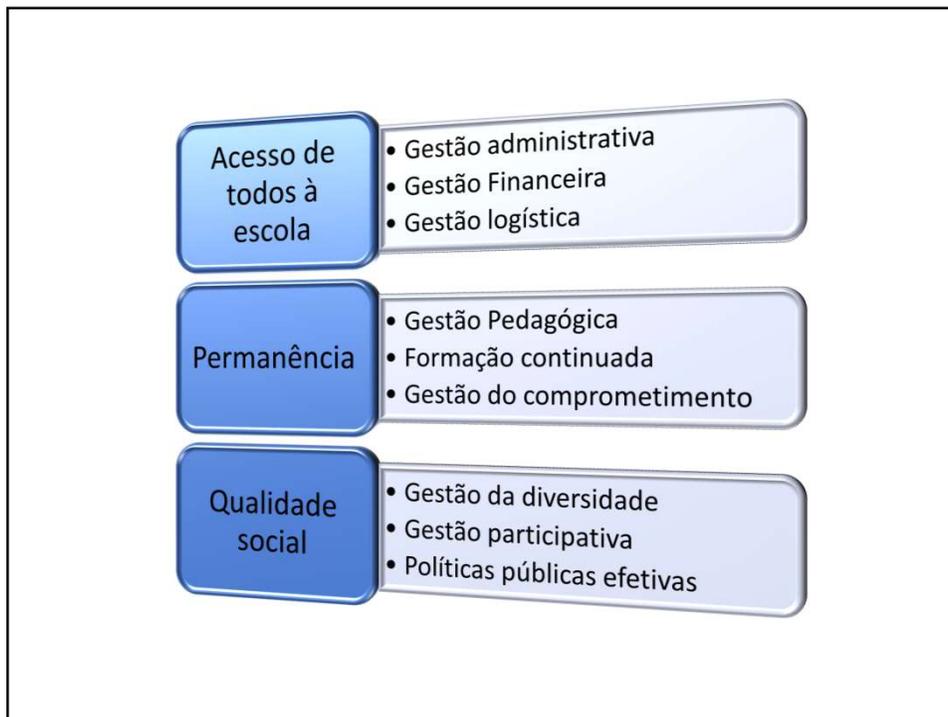
3

A stylized, colorful portrait of a woman's face, composed of various colored squares and rectangles. The colors include purple, pink, blue, and green. The image has a halftone or dithered texture.

## O que é Qualidade Social ?

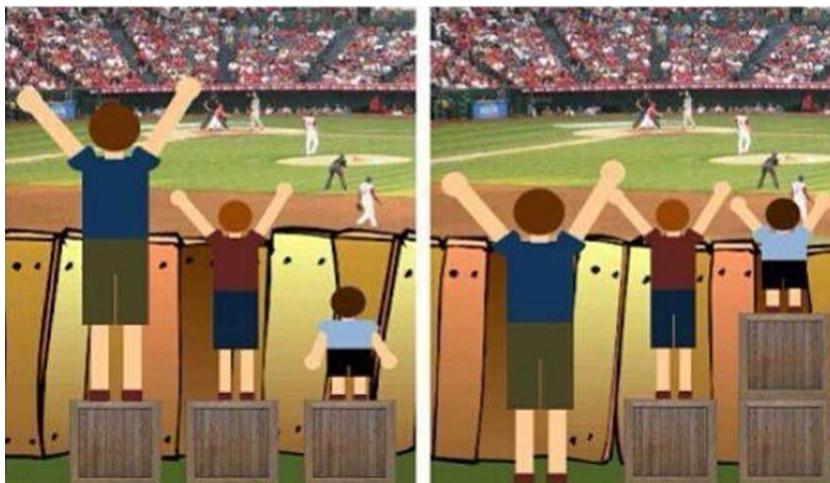
- Representatividade sociocultural.
- Atendimento às necessidades de todos, com igual oportunidade de acesso e qualidade, de forma a possibilitar uma real promoção social.

4



5

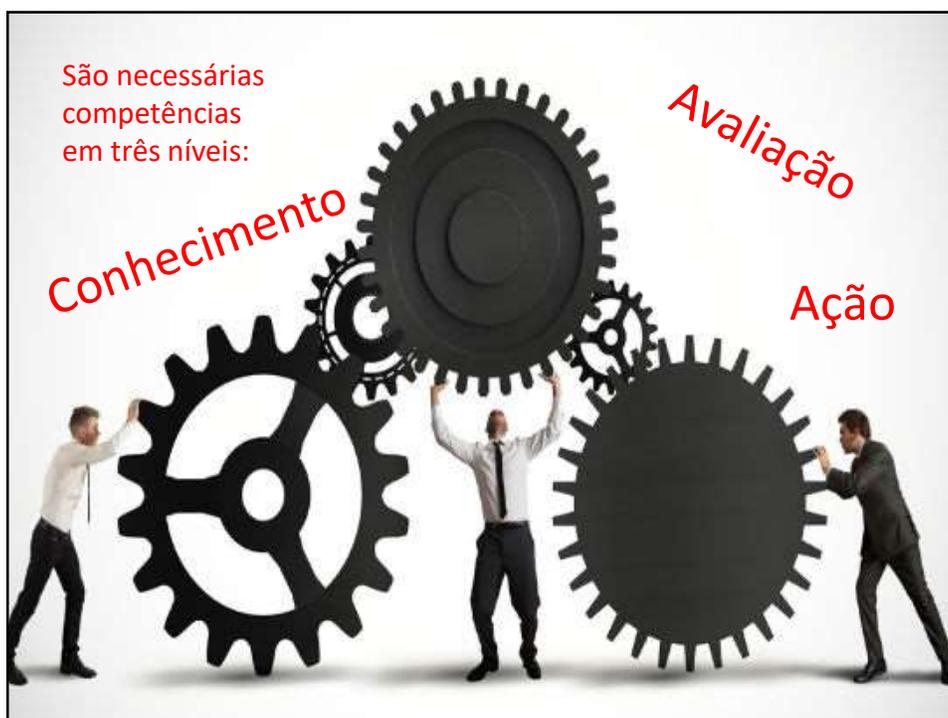
Qual o seu conceito de igualdade?



6

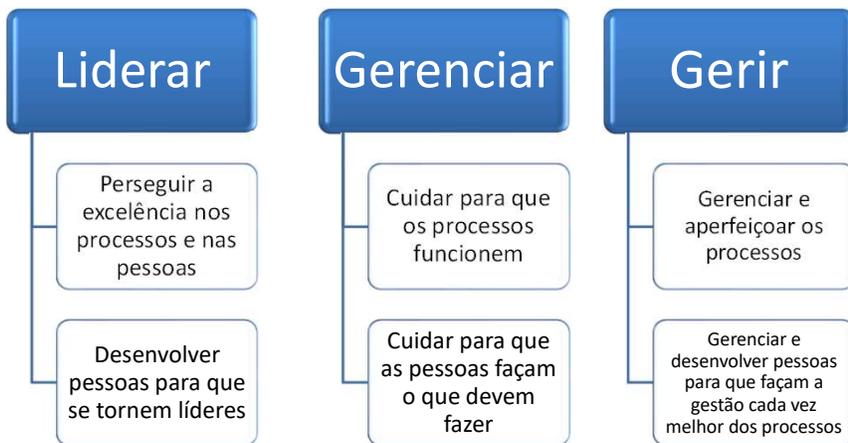
Quais as competências  
necessárias para liderar?

7



8

## Não adianta só liderar ou só gerenciar.



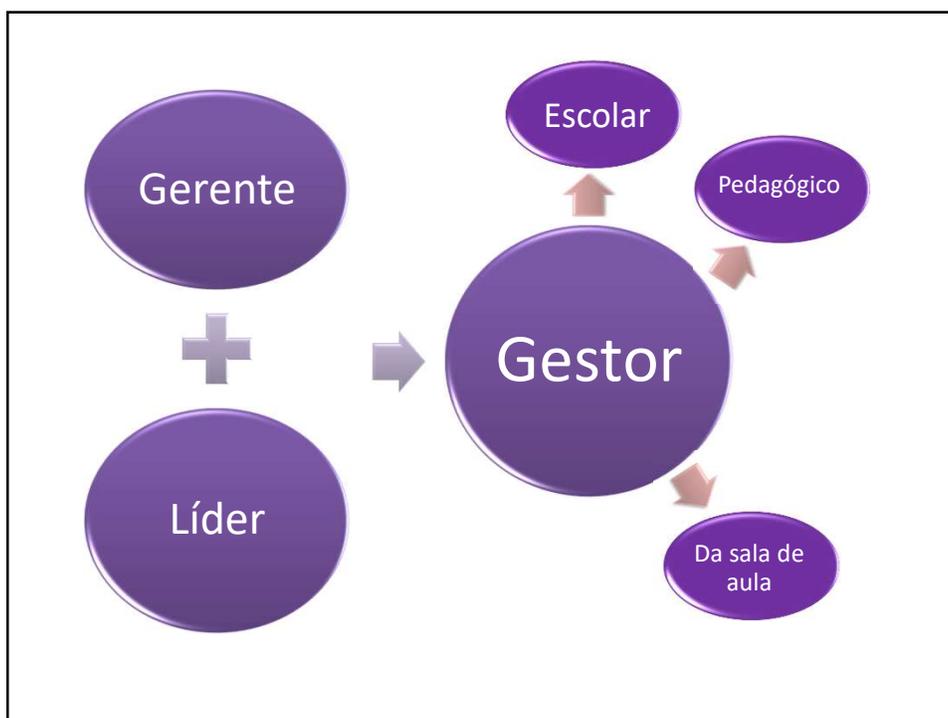
9



10



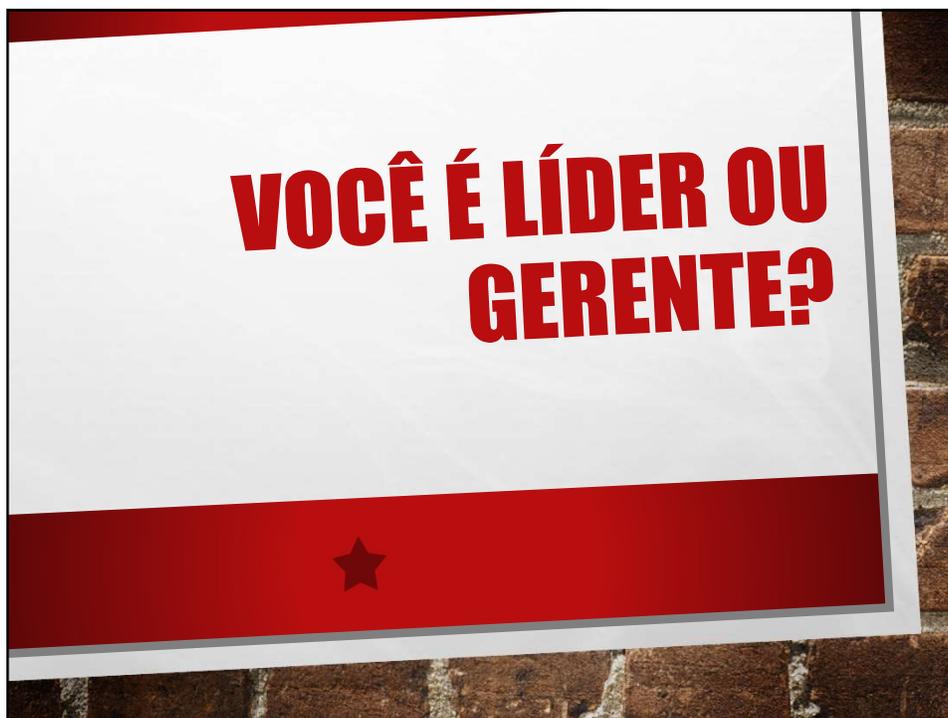
11



12



13



14

Quais dos itens seguintes se aproxima mais de seu comportamento atual (i.e., quais dos dois comportamentos você prefere)? Em todos os dez pares de comportamentos, escolha entre "a" ou "b".

1a Concentra-se na tarefa até que ela esteja concluída. <input type="checkbox"/>	1b Questiona se é a tarefa certa. <input type="checkbox"/>
2a Forma sua própria opinião, depois ouve os outros. <input type="checkbox"/>	2b Ouve atentamente as opiniões dos outros, depois escolhe aquela em que acredita. <input type="checkbox"/>
3a Evita ou minimiza os riscos. <input type="checkbox"/>	3b Assume riscos. <input type="checkbox"/>
4a Fica impaciente para que os progressos sejam urgentes. <input type="checkbox"/>	4b Faz progressos constantes em direção à meta. <input type="checkbox"/>
5a Concentra-se em mais de uma tarefa. <input type="checkbox"/>	5b Concentra-se mais nas relações com as pessoas. <input type="checkbox"/>
6a Preocupa-se com o que não conseguiu alcançar. <input type="checkbox"/>	6b Tem orgulho do que já conseguiu alcançar. <input type="checkbox"/>
7a Guarda a própria excitação com a tarefa para si mesmo. <input type="checkbox"/>	7b Demonstra sua excitação em relação à tarefa. <input type="checkbox"/>
8a Cria entusiasmo. <input type="checkbox"/>	8b Cria um plano que pode controlar. <input type="checkbox"/>
9a Guarda os próprios pontos de vista para si mesmo. <input type="checkbox"/>	9b Geralmente, gasta tempo convencendo as pessoas a adotarem seu ponto de vista. <input type="checkbox"/>
10a Costuma surpreender as pessoas. <input type="checkbox"/>	10b Raramente surpreende as pessoas. <input type="checkbox"/>

15

**Pontuação**

Conte 1 ponto para cada um dos seguintes itens que tenha assinalado: 1a, 2b, 3a, 4b, 5a, 6b, 7a, 8b, 9a, 10b.

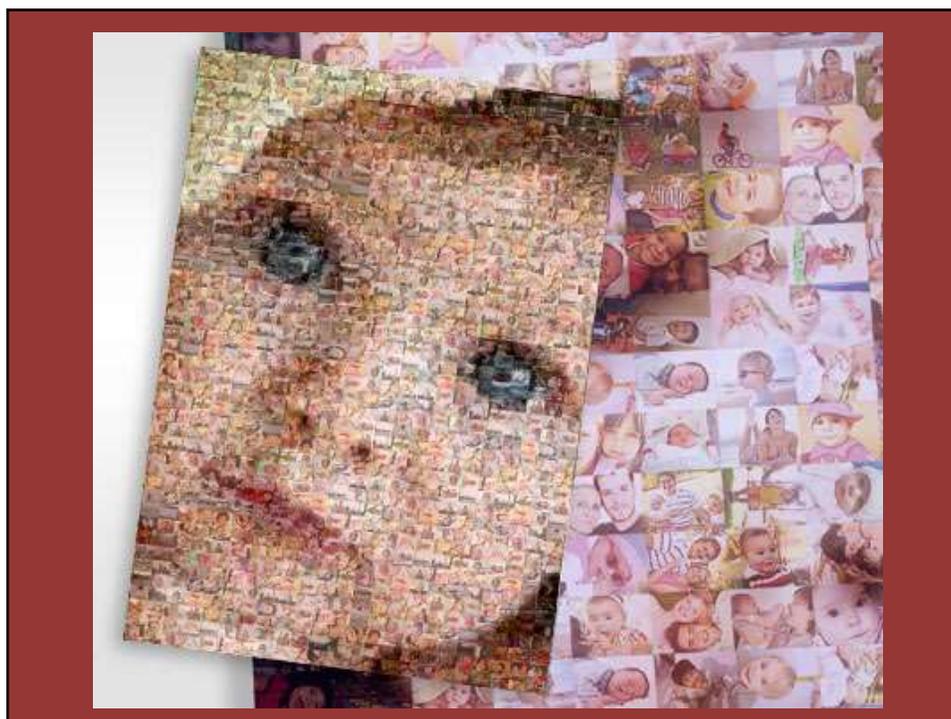
Conte 2 pontos para cada um dos seguintes itens que tenha assinalado: 1b, 2a, 3b, 4a, 5b, 6a, 7b, 8a, 9b, 10a.

*18 pontos ou mais:* Você está muito à vontade na liderança e provavelmente não gosta de muitas das tarefas cotidianas necessárias para ser um gerente. No entanto, compreenda: ter certeza de que pode controlar, ou confiar que os outros a seu redor controlem, as tarefas administrativas normais é tão importante quanto ser um líder eficaz. Lembre-se também de que os melhores líderes estão constantemente se esforçando para ser melhores.

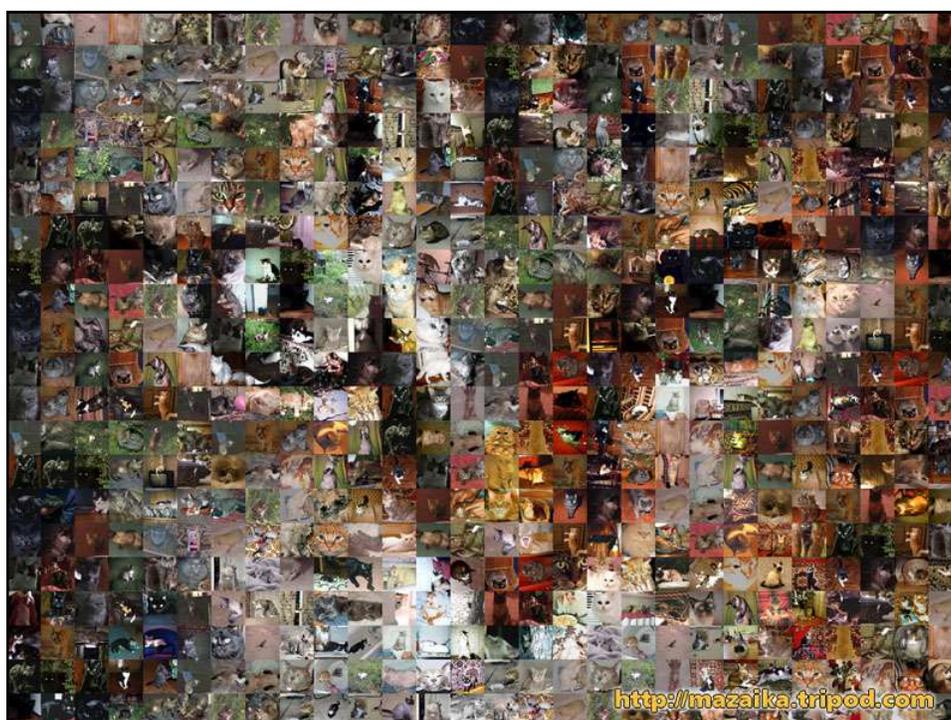
*13-17 pontos:* Você tem uma queda para a liderança, mas às vezes resiste e precisa se afiar em áreas que são seu ponto fraco.

*12 pontos ou menos:* Você prefere gerenciar em lugar de liderar e provavelmente espera que os outros assumam a liderança na maioria das situações, concentrando-se por sua vez em fazer progressos em tarefas e manter o trabalho no rumo certo. Sem dúvida, você costuma se perguntar: "Como eu poderia liderar as pessoas? O que é liderança? Como é que um líder age?".

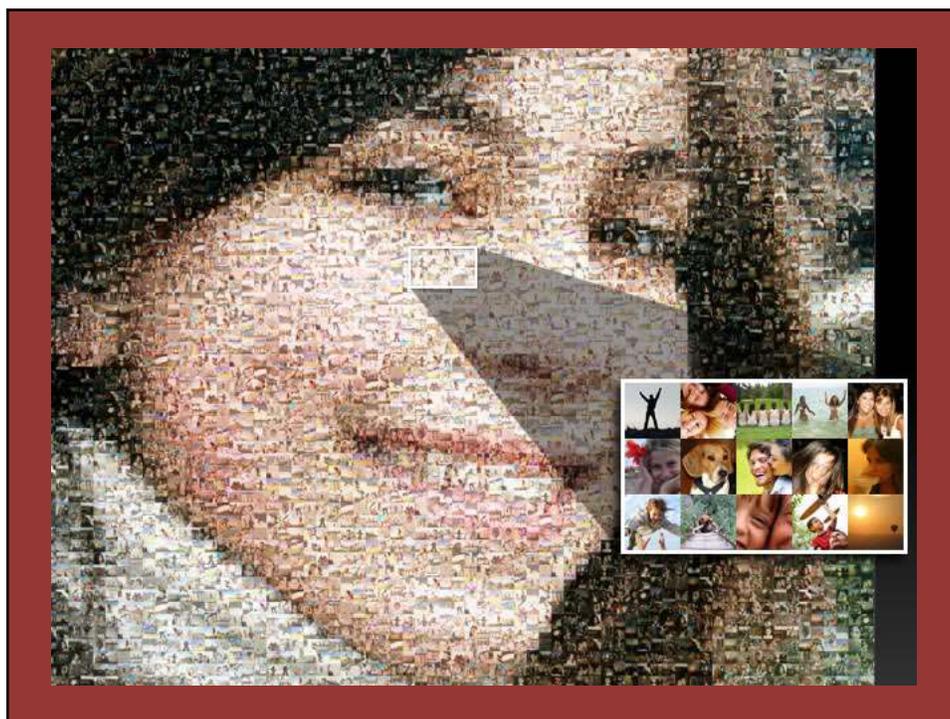
16



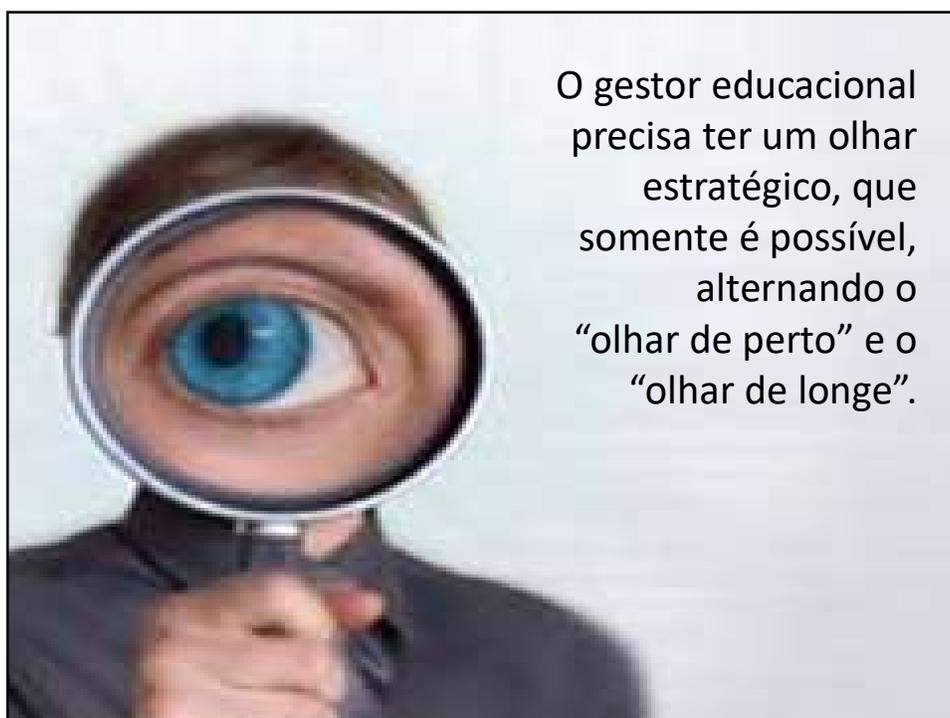
17



18



19



O gestor educacional precisa ter um olhar estratégico, que somente é possível, alternando o “olhar de perto” e o “olhar de longe”.

20

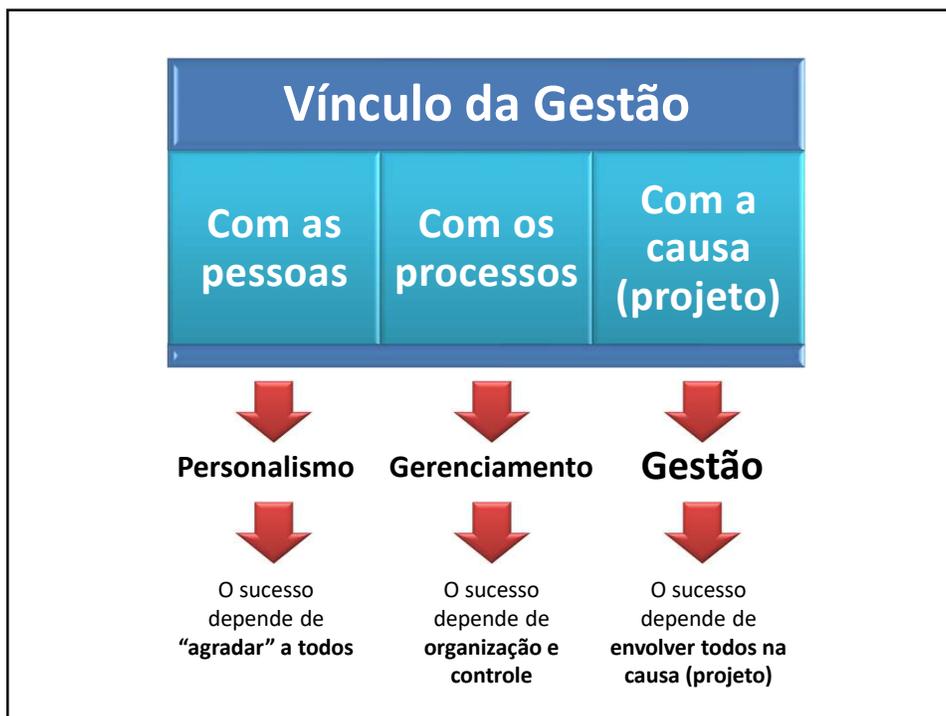


21

**Os três tipos de poder segundo John Galbraith**

		
<b>Poder Condigno</b>	<b>Poder Compensatório</b>	<b>Poder Condicionado</b>
O poder da punição	O poder da troca	O poder do convencimento

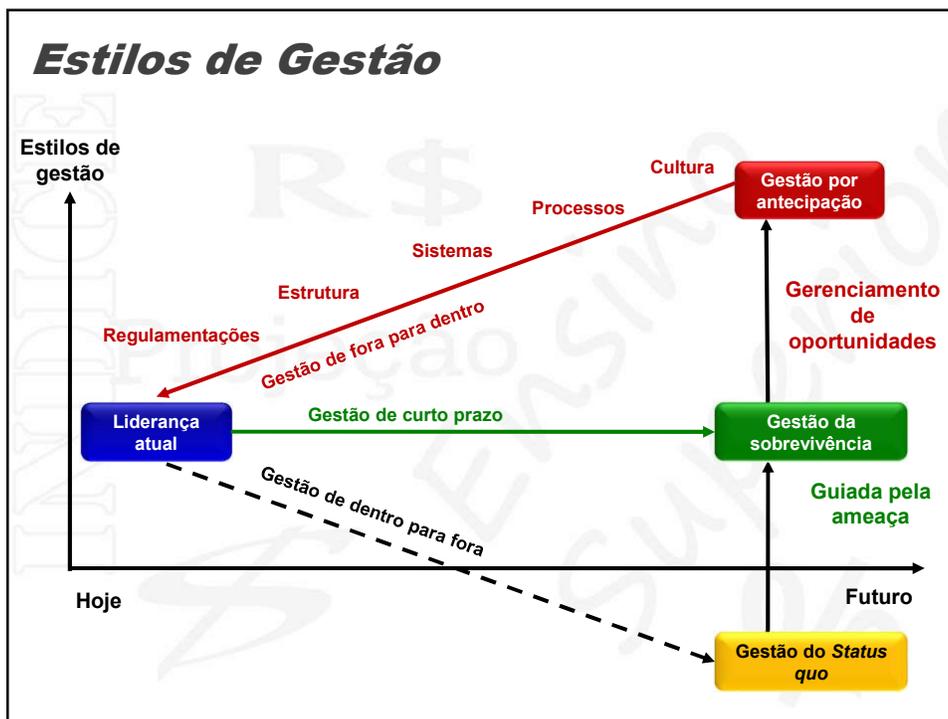
22



23



24



25



26



27

### Delegar X Abdicar

**DELEGAR** - É dar a outra pessoa uma tarefa cuja responsabilidade, em última instância, cabe a quem delega. Pressupõe:

- *Fazer com, Acompanhar, Controlar, Dar apoio*

**ABDICAR** - É passar para outra pessoa uma tarefa e a responsabilidade total da mesma. Pressupõe:

- *Deixar na mão do outro*
- *Somente cobrar resultado*
- *Não se comprometer*

**Não se delega responsabilidade!!!**

28

## As três ações que fazem acontecer

### SUPERVISIONAR →

- Dirigir, orientar ou inspecionar em plano superior
- Remete-se ao ato de comando
- Verificar se está sendo feito da maneira certa
- Corrigir, se necessário.

### ASSESSORAR →

- Assistir, auxiliar tecnicamente
- Prestar ajuda
- Fazer junto se for preciso
- Instruir, ensinar como se faz

### APOIAR →

- Sustentar, amparar, favorecer
- Criar instrumentos para que algo aconteça
- Cuidar do contexto para algo aconteça
- Criar condições

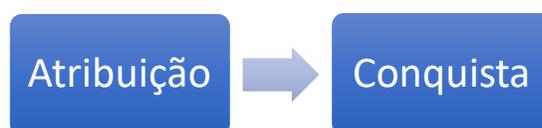
29

	VERBO	COMPLEMENTO ( o quê ?)	AUTO-AVALIAÇÃO				
			1	2	3	4	5
OS VERBOS QUE O GESTOR PRECISA CONJUGAR:	APOIAR						
	CUIDAR						
	COBRAR						
	RECONHECER						
	INFORMAR						
	MOTIVAR						
	CORRIGIR						
	GARANTIR						
	ORGANIZAR						
	DEFINIR						
	SUSTENTAR						
	AVALIAR						

30

## O perfil do líder que transforma

- Nos últimos 50 anos houve uma “deslegitimação” da liderança legal ou atribuída.



31

## Os dois principais requisitos da liderança transformadora:

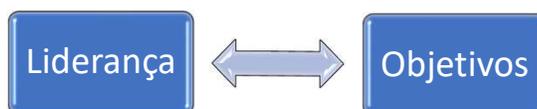
### 1. A capacidade sócio relacional

- Tecer relações e fazê-las prosperar;
- Compreender o outro;
- Detectar talentos;
- “Cenografar” situações.

32

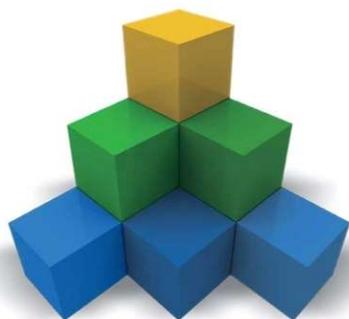
## Os dois principais requisitos da liderança transformadora:

2. Compreensão da relação entre liderança e objetivos do que se lidera.



A Liderança deve servir ao modelo de instituição e não o contrário.

33



**O impacto da BNCC no currículo e nas práticas pedagógicas: desafios e possibilidades da gestão municipal**

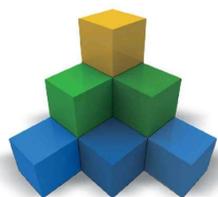
34

## MARCOS LEGAIS QUE EMBASAM A BNCC

DOCUMENTO	O QUE DIZ
<b>Constituição Federal</b>	Art. 210º Serão fixados conteúdos mínimos para o Ensino Fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum (...) - 1988
<b>Lei de Diretrizes e Bases</b>	Art. 26º Os currículos da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e Médio devem ter <b>BASE NACIONAL COMUM</b> , a ser complementada em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar - 1996
<b>Diretrizes Curriculares Nacionais</b>	Art. 14º Define <b>BASE NACIONAL COMUM</b> como conhecimentos, saberes e valores produzidos culturalmente, expressos nas políticas públicas e que são gerados nas instituições produtoras do conhecimento científico e tecnológico (...) - 2013
<b>Plano Nacional de Educação</b>	Metas 2, 3 e 7 Estabelecida como estratégia para o cumprimento das metas 2, 3 e 7 - 2014

35

## O que é a Base Nacional Comum Curricular?



**BASE  
NACIONAL  
COMUM  
CURRICULAR**

EDUCAÇÃO É A BASE

- A BNCC é um documento que determina os conhecimentos essenciais que todos os alunos da Educação Básica devem aprender. Todos os currículos de todas as redes públicas e particulares do país deverão conter esses conteúdos.

36

## A BNCC é uma Lei



- Como a BNCC define os conhecimentos essenciais para toda a Educação Básica e é **obrigatória**, ela, teoricamente, ajuda a diminuir as desigualdades de aprendizagem: todos os alunos terão, legalmente, o mesmo direito de aprender o que é fundamental.

37



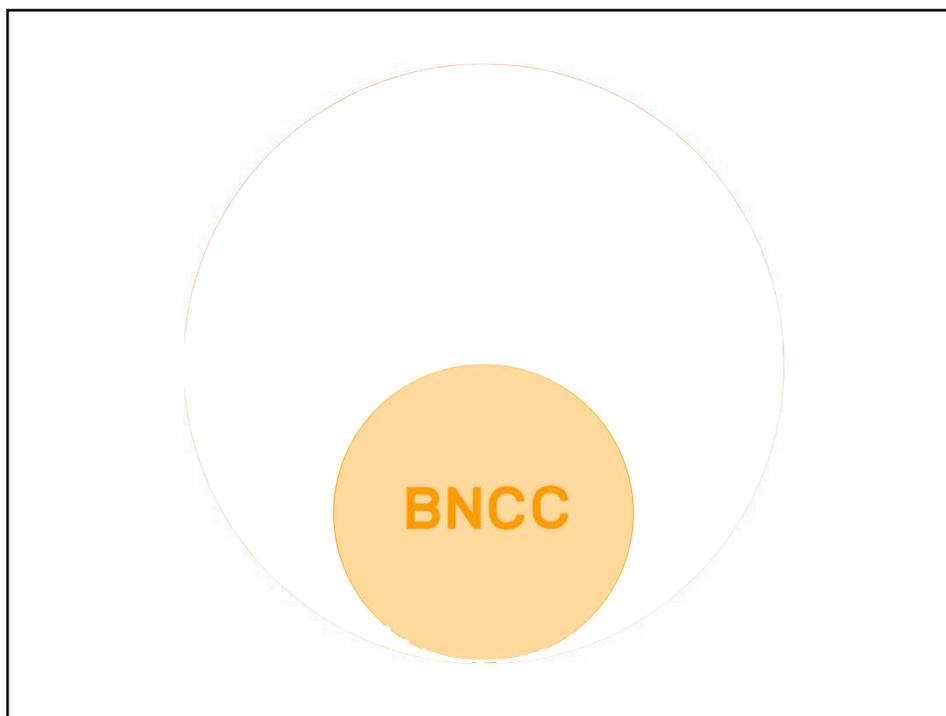
38



## **BNCC não é currículo!!**

A BNCC trata dos conhecimentos essenciais que todos os alunos têm o direito de aprender e que deverão constar, obrigatoriamente, em todos os currículos, de todas as escolas públicas e privadas do país. O currículo em si será elaborado por estados e municípios e, por fim, pelas escolas.

39



40



Etimologicamente o termo “**currículo**” encontra a sua raiz na palavra latina *curriculum*, derivada do verbo *currere*, que significa *caminho, percurso a seguir*.

41

## O que deve constar do currículo?



Olivier Reboul, filósofo francês (1925-1992) diz que deve ser ensinado na escola

**tudo o que une e tudo o que liberta.**



Identidade



Autonomia  
intelectual

42



43



44

## Nova nomenclatura BNCC



45

## Estrutura da BNCC – Educação Infantil



46



47

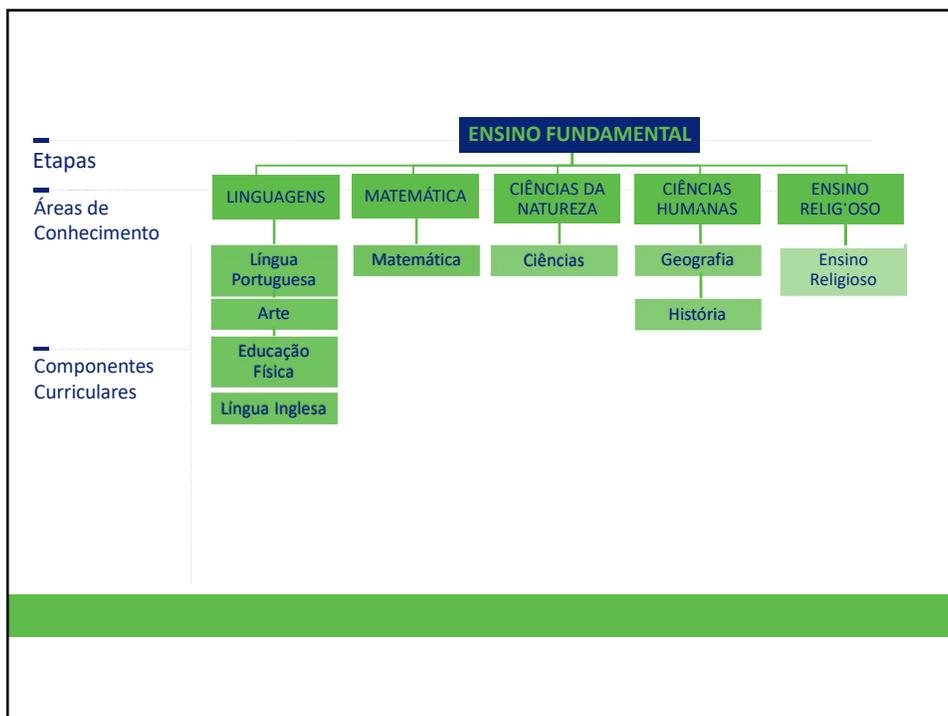


48

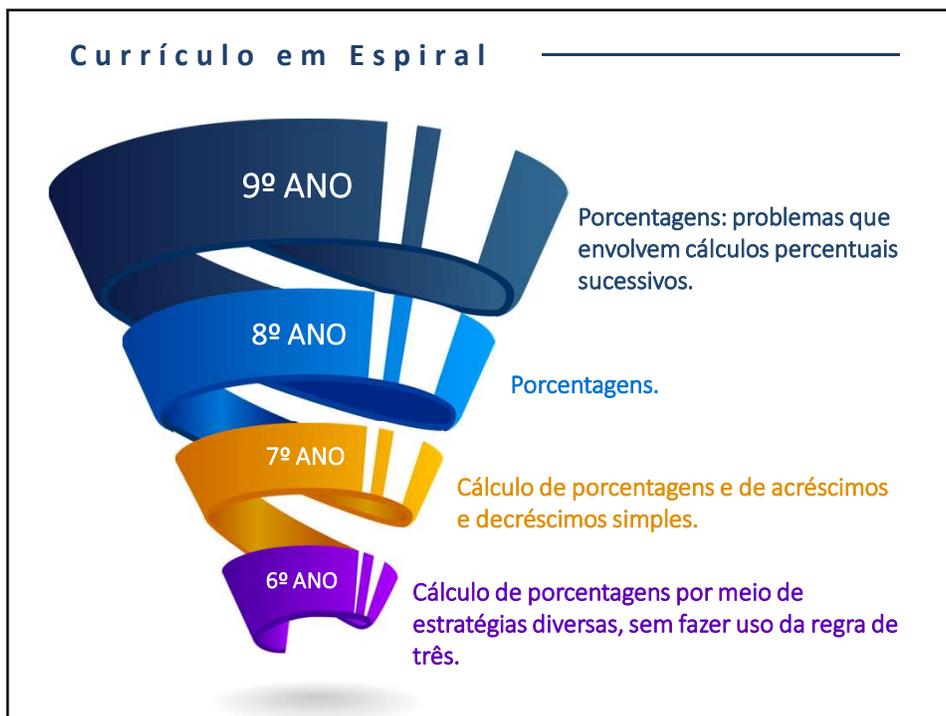
## Estrutura da BNCC – Ensino Fundamental



49



50

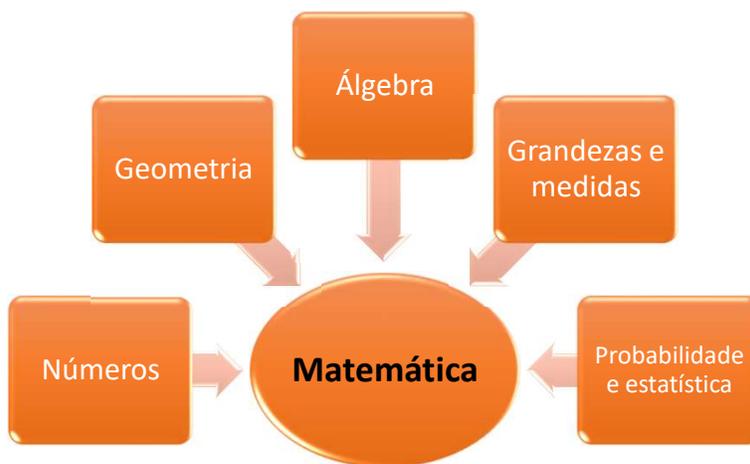


51

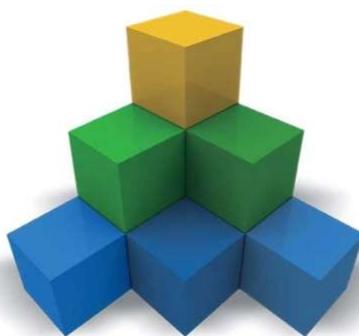


52

## Unidades temáticas de Matemática



53



## DESAFIOS PARA A GESTÃO EDUCACIONAL

54

## TEORIAS DO CURRÍCULO

Teorias tradicionais	Teorias Críticas	Teorias pós-críticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Metodologia</li> <li>• Didática</li> <li>• Organização</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideologia</li> <li>• Reprodução cultural e social</li> <li>• Poder, Classe social</li> <li>• Capitalismo</li> <li>• Relações sociais de produção</li> <li>• Conscientização</li> <li>• Emancipação</li> <li>• Currículo oculto</li> <li>• Resistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade, alteridade, diferença</li> <li>• Subjetividade</li> <li>• Significação e discurso</li> <li>• Saber-poder</li> <li>• Representação</li> <li>• Cultura</li> <li>• Gênero, raça, etnia, sexualidade, muticulturalismo</li> </ul>

55

## Três cuidados essenciais:

### Discordâncias com relação a conteúdos e habilidades

- O período das discordâncias já passou. A BNCC já é Resolução com força de lei.
- Registrar e fundamentar discordâncias para encaminhamento na época de revisão do documento.

### Discordâncias político-ideológicas

- A BNCC é política de Estado e, como tal está sujeita à variação ideológica.
- Quando há mudança de ideologia no governo, faz parte do processo a mudança de concepções.

### Descrença na continuidade do processo.

- Enquanto política de Estado, sua continuidade está ligada à manutenção ideológica.
- As maiorias legislativas garantem a não aprovação de mudanças no processo.

56

## A transição da Ed. Infantil para o Ensino Fundamental



57

O currículo é composto de **CONTEÚDO + METODOLOGIA + AVALIAÇÃO**. Isso quer dizer que faz parte do currículo, assegurar o direito de aprendizagem para TODOS os alunos e não apenas para os melhores, através da definição das expectativas de aprendizagem em cada ano. A coordenação pedagógica precisa levar os professores a definir claramente as seguintes questões:

### Sugestão de questões para reflexão dos professores

1. Quais as expectativas de aprendizagem que você tem para os seus alunos ao longo de cada bimestre/semestre/ano?
2. O que você faz para acompanhar a aprendizagem de seus alunos passo-a-passo?
3. O que você faz para resgatar a aprendizagem dos alunos que não estão acompanhando a maioria?
4. Que sugestões você tem para aprimorar esse processo?

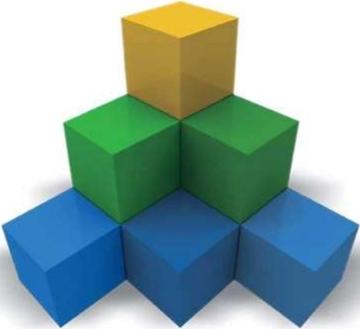
58

**Gestor e coordenador precisam ser, acima de tudo, bons mobilizadores e engajadores, em especial dos professores, no processo de elaboração curricular.**

**TAREFA**

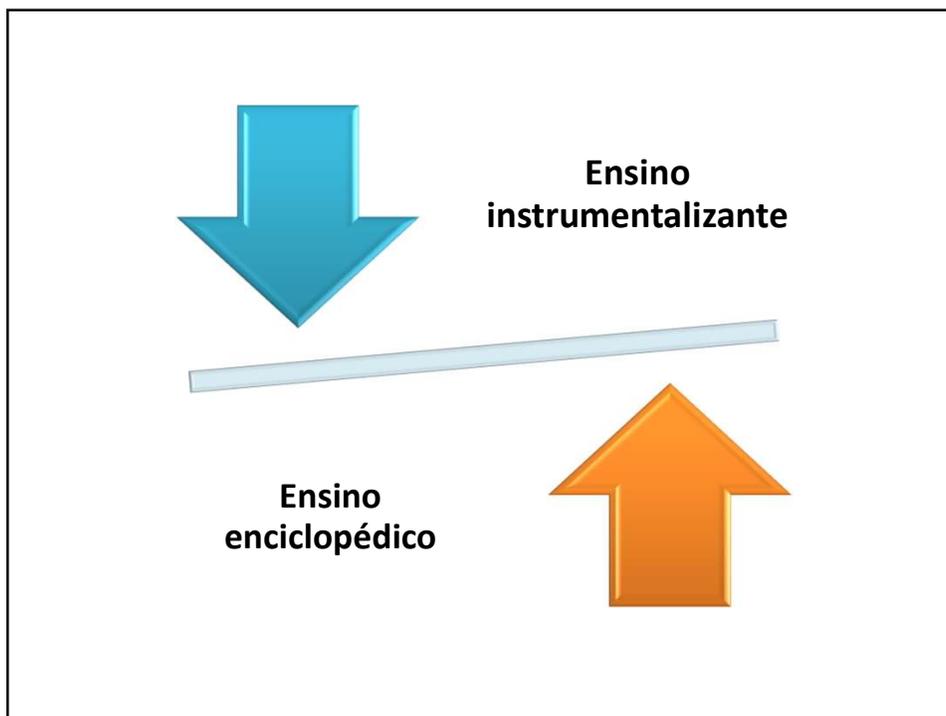
- Que habilidades/conteúdos, além dos que estão descritos na BNCC, a Rede Municipal julga essencial constar em cada ano/componente curricular? (SEMED)
- **Que habilidades/conteúdos além dos que constam na BNCC e no PME, a escola julga essencial fazer parte do currículo? (Escola)**
- **Quais temas regionais/locais as escolas julgam essencial constar no currículo? (Escola)**

59



**PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS  
DA BNCC**

60



61

## Algumas das principais mudanças que a BNCC traz

- **Aprendizagem ativa:** cada conhecimento está ligado a uma habilidade que permite ao aluno aplicá-lo a um fim. Há habilidades envolvendo processos cognitivos mais sofisticados como investigar, analisar e criar, em contraposição a outros mais passivos, como lembrar e identificar. Isso favorece o protagonismo do aluno dentro e fora de sala de aula.



62

O chamado "conteudismo" saiu de cena para dar lugar ao desenvolvimento de competências e habilidades.



63

### Ensinar conteúdos

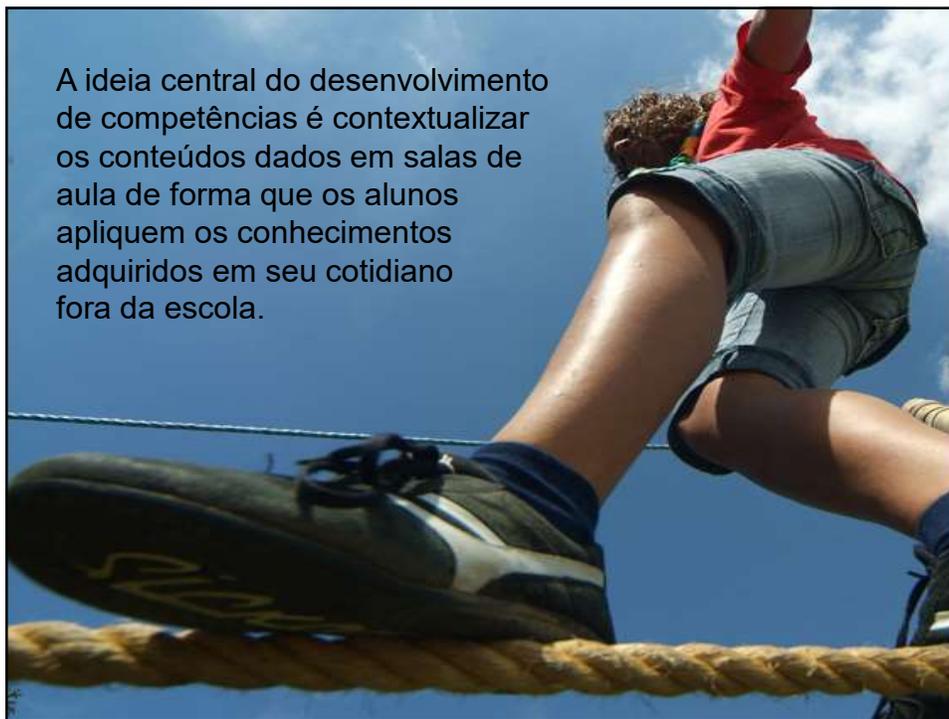
- Compreensão e reprodução dos conceitos.
- Relação entre conceitos.
- Exemplos esporádicos.
- Momento da explicação e momento da fixação.
- Contextualização parcial.
- Erro visto como não aprendizagem.

### Desenvolver competências

- Aplicação dos conceitos em situações práticas.
- Inter-relaciona conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Aprendizagem através da solução de problemas reais.
- O erro é visto como um dado nível ou forma de compreensão.

64

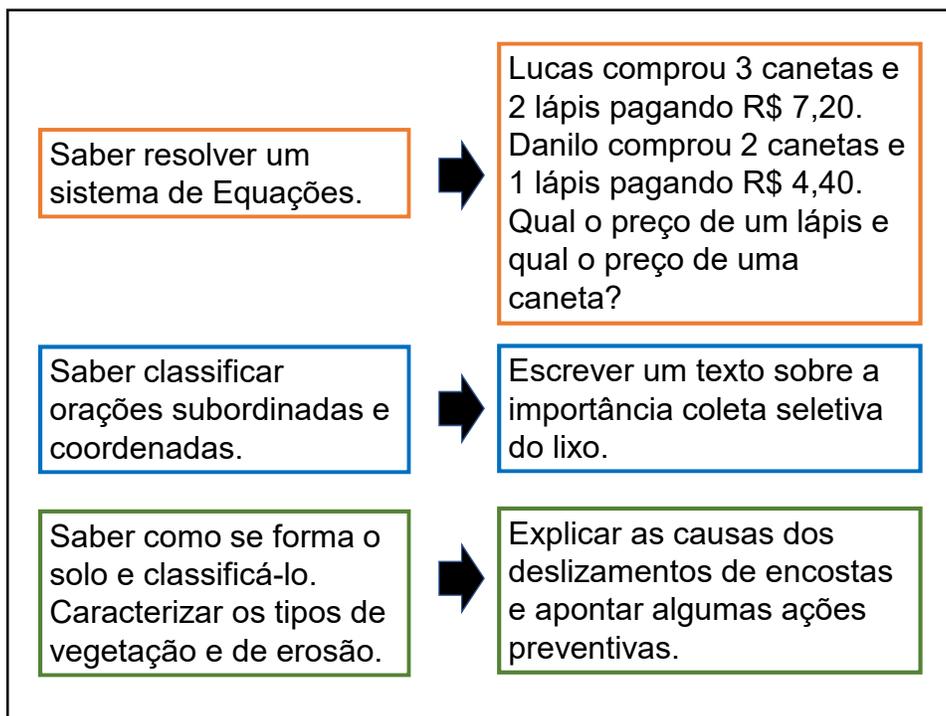
A ideia central do desenvolvimento de competências é contextualizar os conteúdos dados em salas de aula de forma que os alunos apliquem os conhecimentos adquiridos em seu cotidiano fora da escola.



65

**VOCÊ ENSINA  
CONTEÚDOS OU  
DESENVOLVE  
COMPETÊNCIAS?**

66

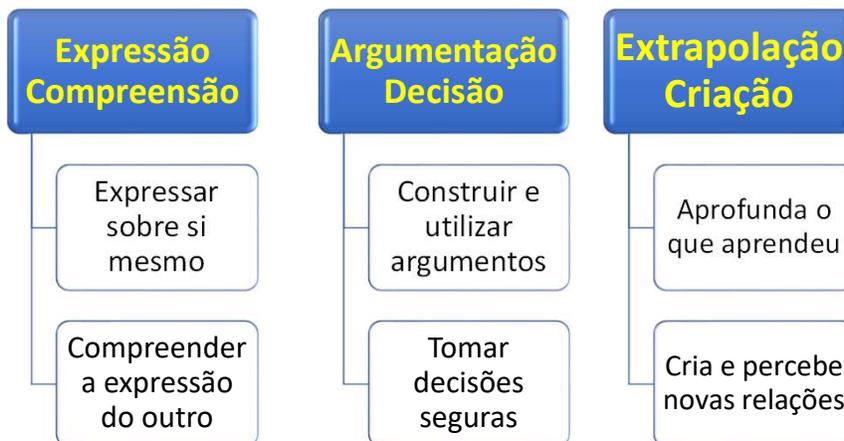


67



68

## Os três eixos da Competência

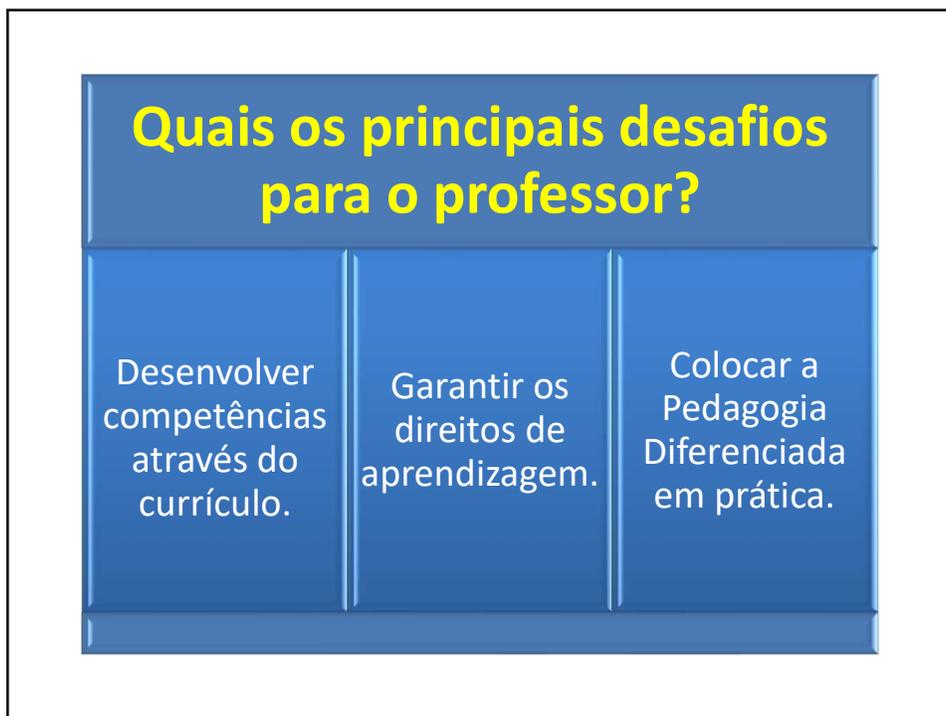


69

## Algumas das principais mudanças que a BNCC traz

- Progressão da aprendizagem:** a progressão das aprendizagens organizada ano a ano deixa mais claro o que se espera que o aluno aprenda e favorece o desenvolvimento de habilidades mais complexas, especialmente nos anos finais do Ensino Fundamental.

70



71



72

## Valores e atitudes do Gestor Municipal de Educação

- Envolvimento da Sociedade;
- Gestão Participativa;
- Desenvolvimento das Pessoas;
- Constância de Propósitos;
- Aperfeiçoamento Contínuo;
- Acompanhamento das Atividades;
- Delegação;
- Disseminação de Informações;
- Fatos & Dados; e
- Buscar as Causas das Ocorrências.

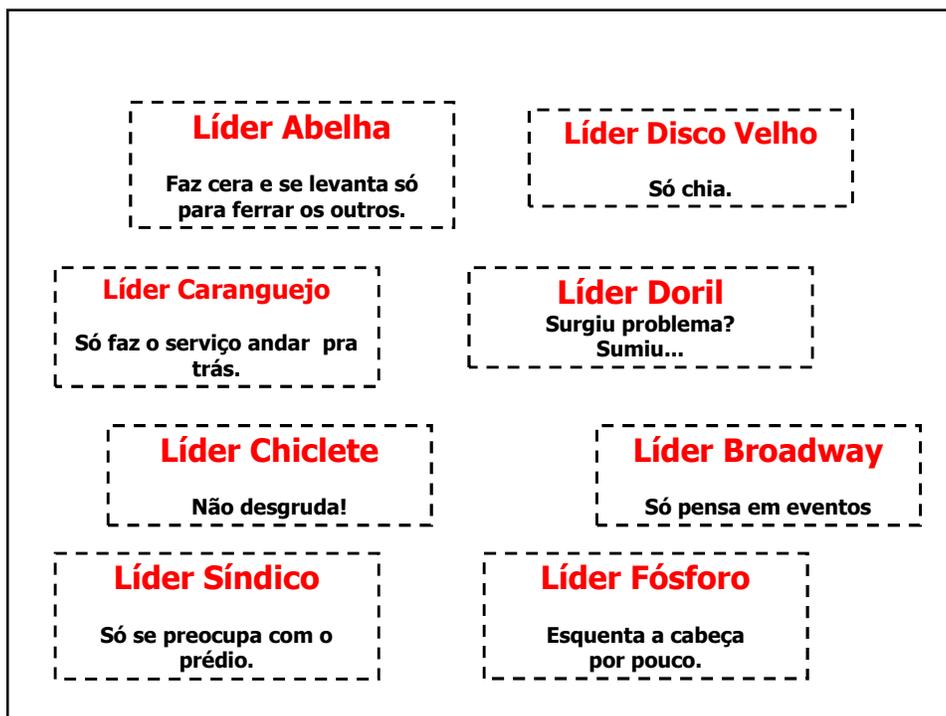


73

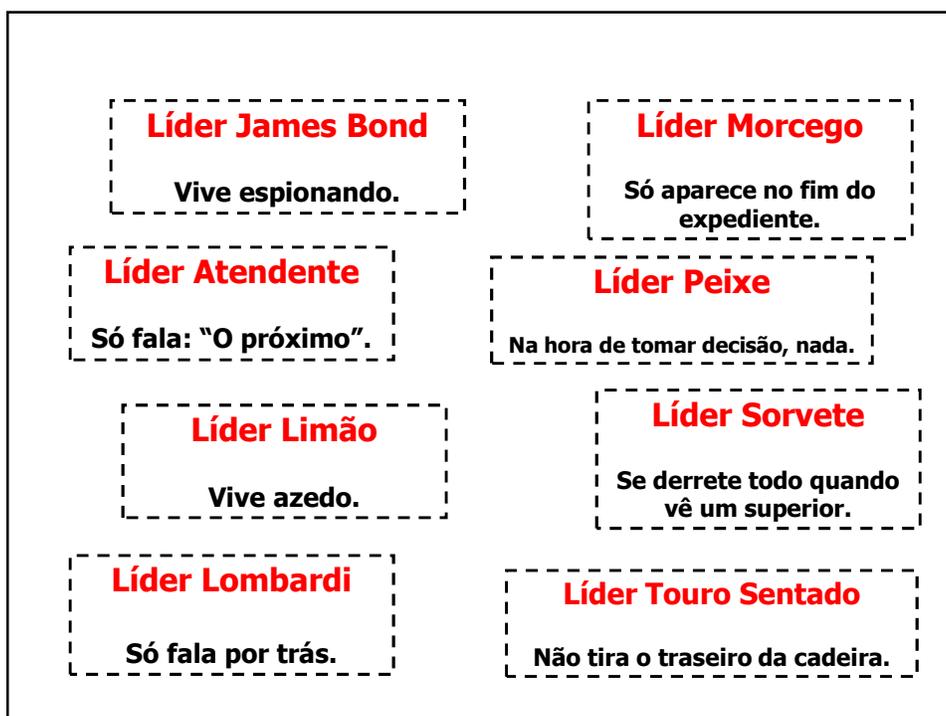
## Ações iniciais



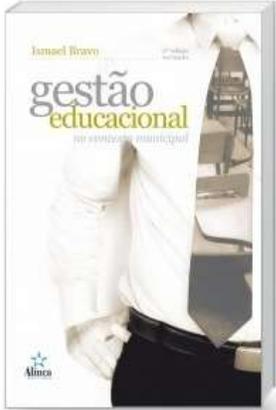
74



75



76



**Gestão Educacional no Contexto Municipal**  
[Ismael Bravo](#)

■ INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Editora	Alínea
Edição	2ª - Revisada
Data	Junho / 2014
ISBN	978-85-7516-688-8
Páginas	156
Formato	14 x 21 cm
Idioma	Português
Preço	R\$ 36,00

77

## Sugestões de vídeos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=7wgoBh7DObA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=cEwF5bWWSX0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZdLWxOGB0eE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vUlqIqJkm4>
- <https://www.youtube.com/watch?v=oRmFkhsrWqM&t=109s>
- <https://www.youtube.com/watch?v=4Iq7q29BBPA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=wi9nmro7OoQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=TUxCPZnmEVM>

78

[www.juliofurtado.com.br](http://www.juliofurtado.com.br)

