

PROJETO

FAZ SENTIDO – FUNDAMENTAL II

GESTÃO ESCOLAR

Pesquisa Documental +
entrevistas +
grupos de trabalho



Uma parceria:



Telefônica

vivo

Fundação Telefônica

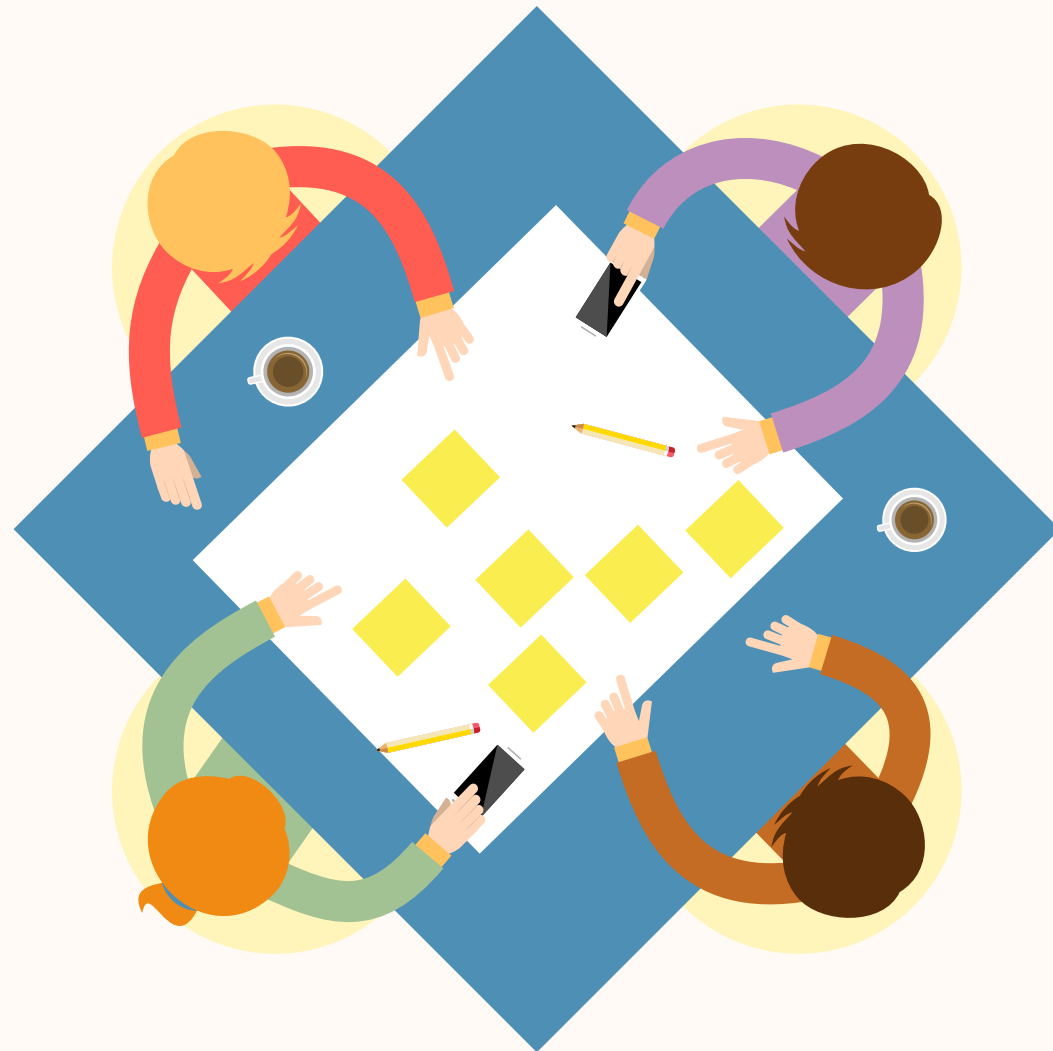


LABi
Laboratório de Inovação
Educativa



1 GRUPO DE TRABALHO COM ESPECIALISTAS

Realizado em setembro de 2015



Participantes:

Anna Penido (Instituto Inspirare)
Bia Padiãl (Escola Nossa Senhora das Graças)
Bruna Waitman (MEL, Media Education Lab)
Célia Senna (Escola Lumiar)
Cláudia Dalposso (Elos Educacional)
Fábio Meirelles (Instituto Inspirare)
Gustavo Nominato (Instituto Unibanco)
Guilherme Antunes (Fundação Lemann)
Helena Mendonça (Escola da Vila)
Maria Cláudia (Colégio Rainha da Paz)
Raissa Mendes (estudante, membro do grêmio escolar e do Parlamento Juvenil do Mercosul)
Silvana Tamassia (Elos Educacional)
Wagner Borja (Escola Nossa Senhora das Graças)

SUMÁRIO

 CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO DESEJADO



CAPÍTULO 1

Gestão Escolar democrática:
entendendo os princípios que guiam a prática

P. 5



CAPÍTULO 2

**Gestão da aprendizagem e
seus guardiões**

P. 14



CAPÍTULO 3

**Gestão de tempos e espaços
na aprendizagem**

P. 26



CAPÍTULO 4

Ensino Fundamental II:
as especificidades da gestão escolar

P. 34



CAPÍTULO 5

**O que é e como promover
a gestão participativa** em escolas de

P. 46 **Ensino Fundamental II**



CAPÍTULO 6

**Direção: liderança em arranjos
e relações na gestão escolar**

P. 66

CRÉDITOS



Pesquisa, Conteúdo e Redação

Andréa Azambuja

Laura Lemos

Lívia Macedo



Apoio técnico

Célia Senna



Design Gráfico

Gabriel Leitão



Ilustrações

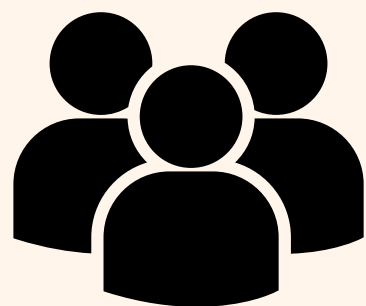
iStock

Shutterstock

The Noun Project

Flaticon

Freepik



CAPÍTULO 1

Gestão escolar Democrática: entendendo os princípios que guiam a prática





O QUE É GESTÃO ESCOLAR?

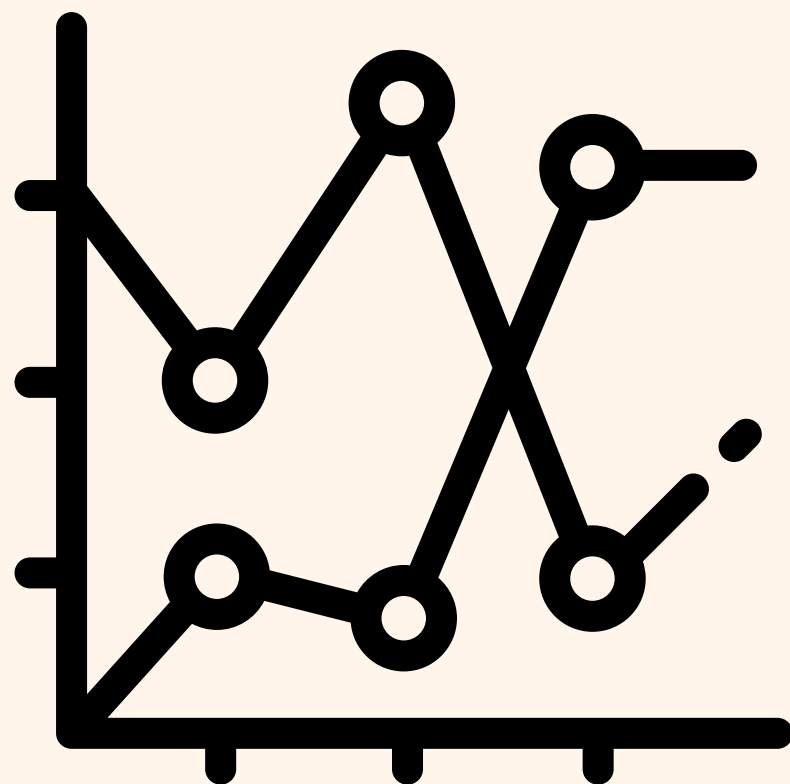
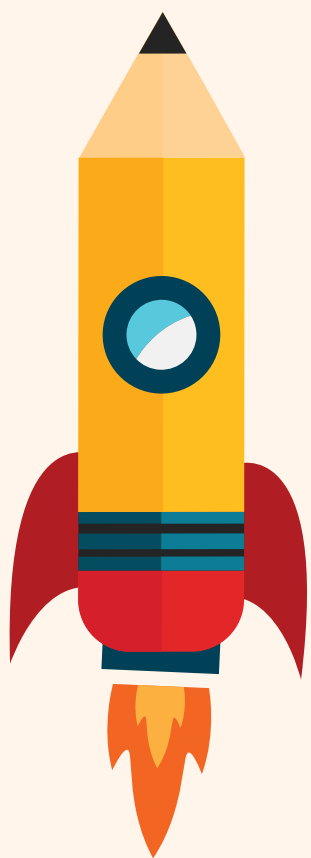
“Gestão Escolar é o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, efetivando o envolvimento da comunidade, no âmbito da unidade escolar, baseada na legislação em vigor e nas diretrizes pedagógicas administrativas fixadas pela Secretaria de Educação.”



A **função da gestão escolar** é, sobretudo, **assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos; é conduzir os processos que levam a este objetivo.** Motivadora da prosperidade da instituição como um todo, **pressupõe e promove a articulação de esforços.**



A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA



“

Gestão da escola pública: trata-se de uma maneira de **organizar o funcionamento da escola pública** quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, **com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.**”

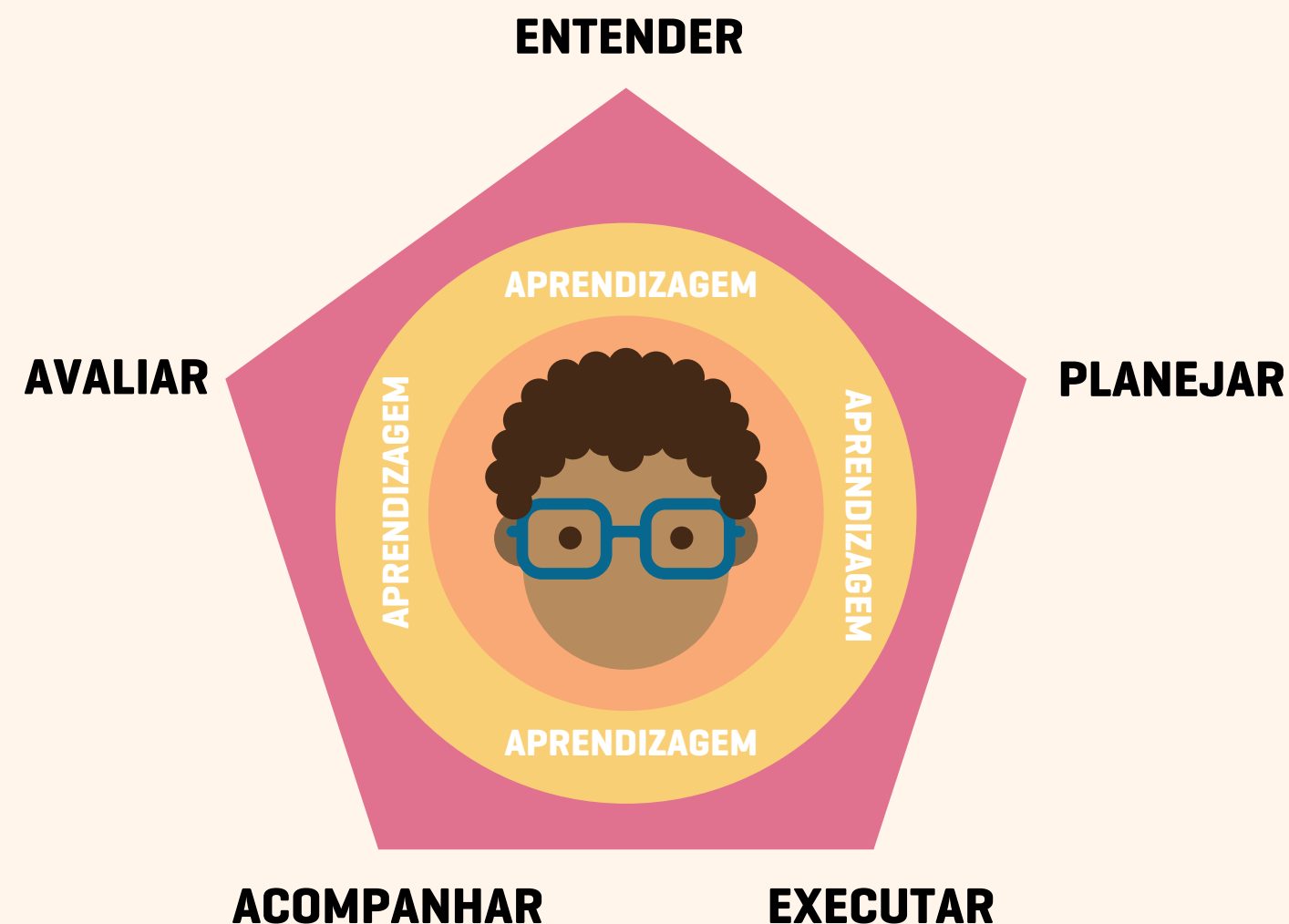


A GESTÃO ESCOLAR BEM
SUCEDIDA É AQUELA CUJO
**FOCO É A APRENDIZAGEM E O
DESENVOLVIMENTO DE TODOS
OS ALUNOS** – AFINAL, ESTE É O
PROPÓSITO DA ESCOLA!





ASSIM COMO NA GESTÃO DE
PROCESSOS DIVERSOS, A GESTÃO
ESCOLAR DEVE **PREVER** E
DESENVOLVER MÉTODOS PARA:



Para dicas sobre como construir um plano de ação de gestão escolar democrática,
acesse o especial do Conviva Gestão Democrática da Educação (http://bit.ly/conviva_gestaodemocratica).



A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA > GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática na educação pública é um princípio constitucional. A LDB, Lei de Diretrizes e Bases, reforça este fundamento, estabelecendo que cabe aos sistemas de ensino a definição de suas próprias normas de gestão democrática, de acordo com suas peculiaridades e com os **seguintes preceitos:**

**I - PARTICIPAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO
NA ELABORAÇÃO DO PROJETO
PEDAGÓGICO DA ESCOLA;**

**II - PARTICIPAÇÃO DAS
COMUNIDADES ESCOLAR E LOCAL
EM CONSELHOS ESCOLARES OU
EQUIVALENTES.**



GESTÃO DEMOCRÁTICA : A META 19 DO PNE A SER CUMPRIDA

O **PNE**, Plano Nacional de Educação, corrobora com o princípio da LDB por meio da meta 19:

“Assegurar condições (...) para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.”

Fonte: Conhecendo as 20 metas do PNE (http://bit.ly/PNE_20metas)



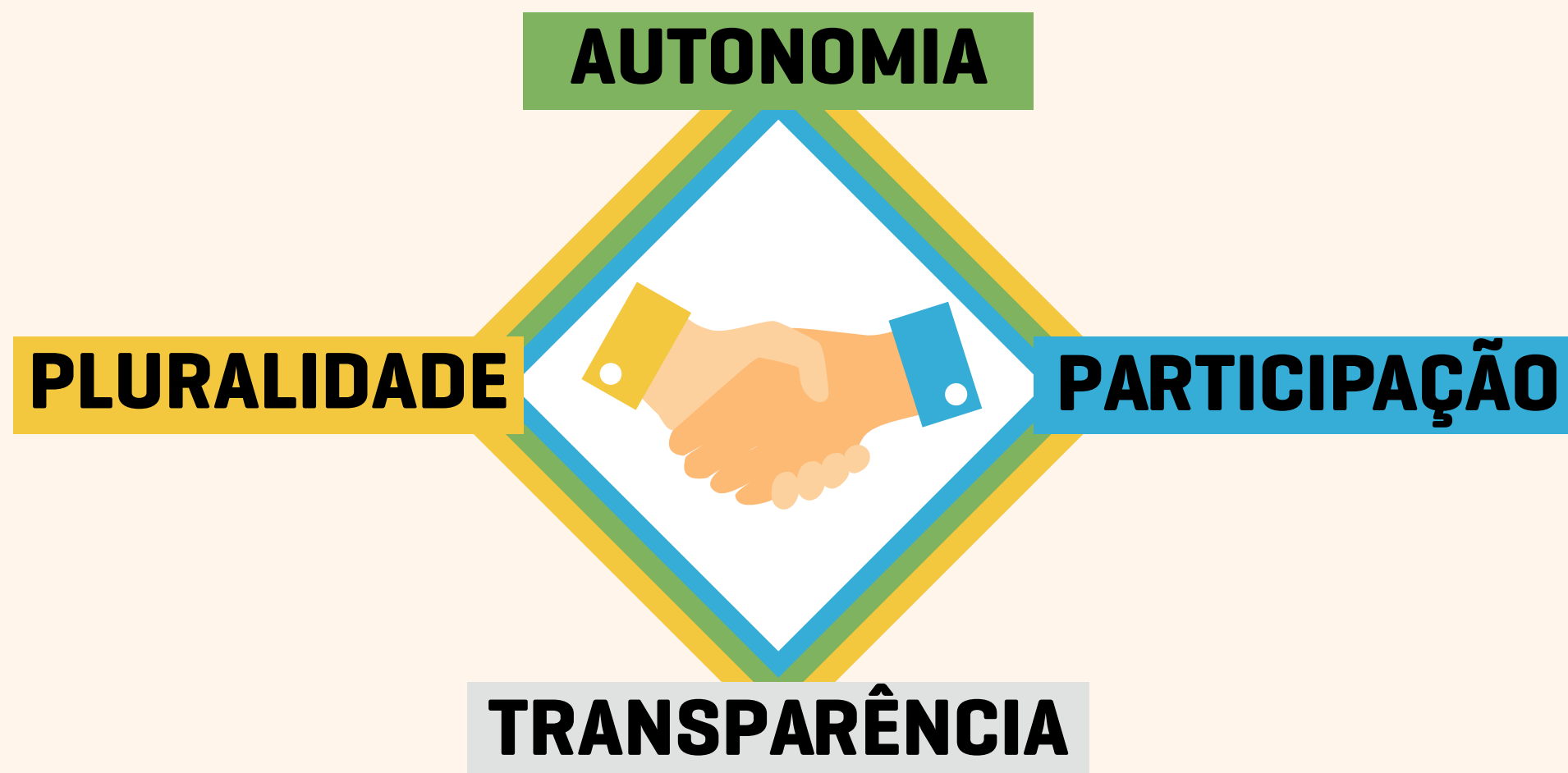
“

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”

Anísio Teixeira.



OS QUATRO PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SÃO:



+ Para mais informações sobre gestão democrática, acesse o programa Progestão, do Consed, Conselho Nacional de Secretários de Educação (http://bit.ly/progestao_consed)



BOAS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS PARA A EXCELÊNCIA

O estudo **Excelência com Equidade**, da Fundação Lemann em parceria com o Itaú BBA, destaca o papel decisório da **gestão escolar** na promoção da aprendizagem e do desenvolvimento. A partir do mapeamento de 215 “**escolas de excelência**” que oferecem educação de qualidade a alunos de baixo nível socioeconômico, foram esquematizadas quatro boas práticas e quatro estratégias-chave de atuação:

BOAS PRÁTICAS

1. Definir metas e ter claro o que se quer alcançar
2. Acompanhar de perto – e continuamente – o aprendizado dos alunos
3. Usar dados sobre o aprendizado para embasar ações pedagógicas
4. Fazer da escola um lugar agradável e propício ao aprendizado

ESTRATÉGIAS-CHAVE

1. Criar um fluxo aberto e transparente de comunicação
2. Respeitar a experiência do professor e apoiá-lo em seu trabalho
3. Enfrentar resistências com o apoio de grupos comprometidos
4. Ganhar o apoio de atores de fora da escola

CAPÍTULO 2



GESTÃO DA APRENDIZAGEM E SEUS GUARDIÕES

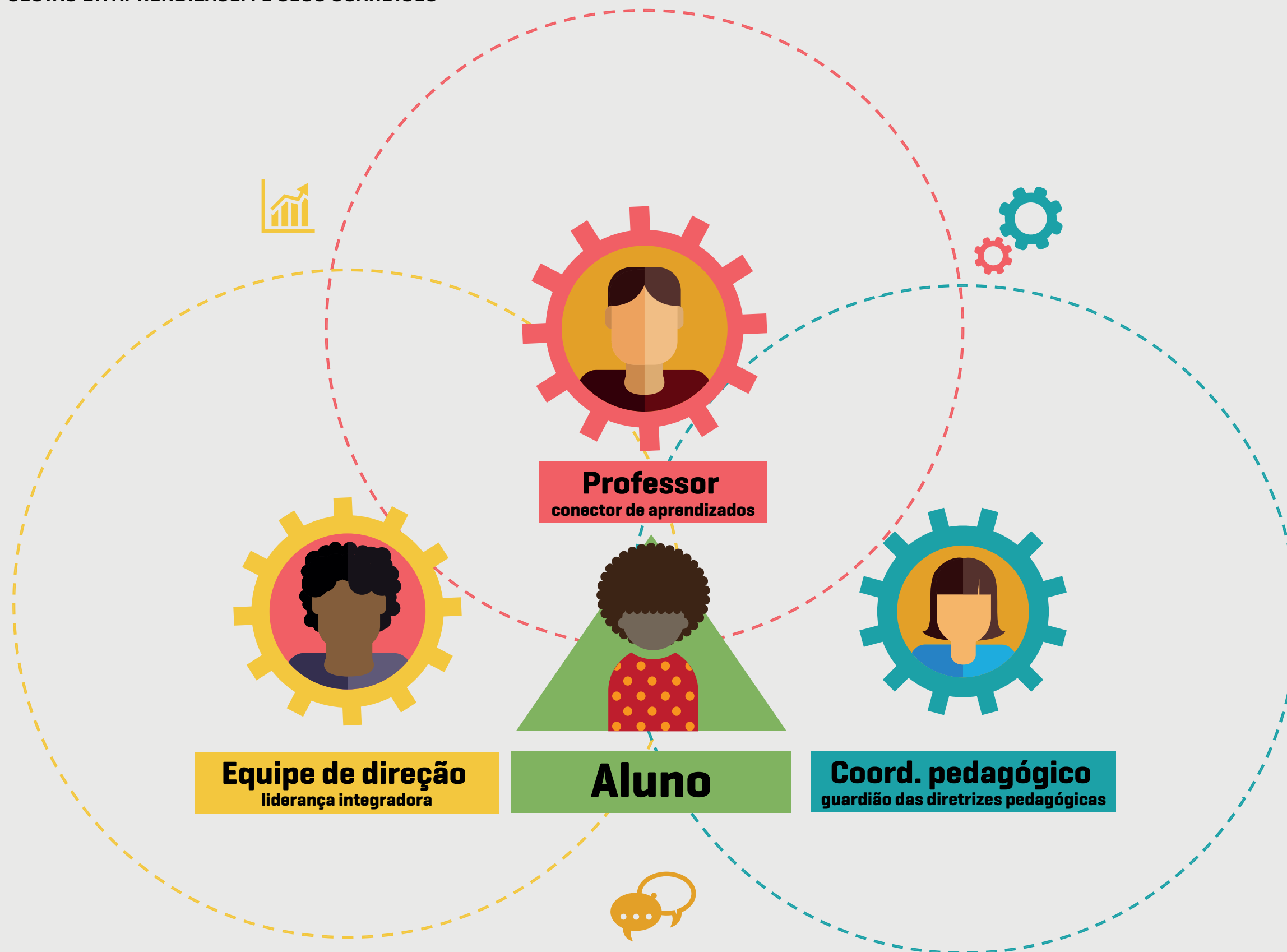


GESTÃO DA APRENDIZAGEM

“ A ação educativa se caracteriza pela **intencionalidade de garantir a construção de conhecimentos amplos e diversificados** e, por isso, pode ser entendida como gestão. O ato de ensinar é, também, uma ação administrativa, já que envolve **planejamento, organização e coordenação**. Segundo a nova concepção de gestão, o professor não abdica de sua autoridade, pelo contrário, faz uso dela, de forma **democrática**, para que os alunos ascendam a um nível elevado de assimilação dos conhecimentos sistematizados.”



Fonte: Stedile, 2009



NA SALA DE AULA COM O PROFESSOR

A **gestão da aprendizagem** é central na gestão escolar como um todo. Ela se dá, principalmente, na **sala de aula**, onde as ações pedagógicas são realizadas com mais frequência. Por esta razão, muitas vezes também é chamada de “**gestão de sala de aula**”.

Em classe, **o professor é seu principal embaixador** e tem o papel de:



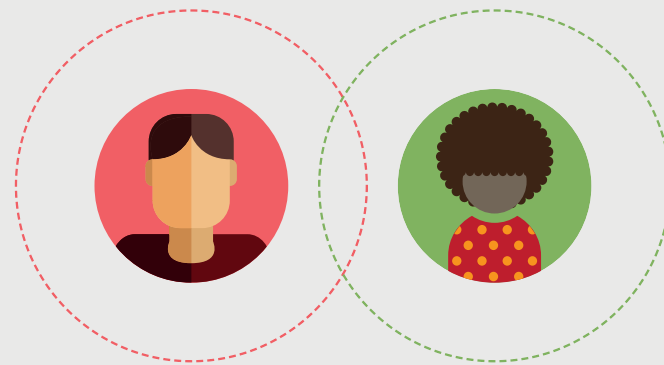
Provocar e mediar a interação entre grupos de estudantes;

Estimular e envolver alunos para que se comprometam com o aprendizado, despertando o protagonismo em cada um;

Dar devolutivas (feedbacks) para situar os estudantes no processo de desenvolvimento, impulsionando seu desempenho e ampliando sua capacidade perceptiva;

Construir princípios e procedimentos coletivos, bem como o acompanhá-los e avaliá-los;

Prever tempo e espaços destinados às atividades planejadas; antecipar e manejar ritmo, intervenções e obstáculos que os alunos possam enfrentar.



“A interação entre professores e alunos em torno do conhecimento, que constitui a dinâmica de sala de aula, decorre da forma como o professor vê os processos de ensino e de aprendizagem. A compreensão de que alunos não são pessoas a serem moldadas pelo professor – mas selecionam, assimilam e processam as informações, conferindo-lhes significado e construindo conhecimentos – muda radicalmente a concepção de aprendizado. Só que nossos alunos não constroem sozinhos seus conhecimentos: isso depende da interação mantida com professores e colegas. A ‘boa’ ajuda que o professor pode prestar depende da maneira como ele percebe o aluno.”

ONDE SE CONSTROEM OS CONHECIMENTOS

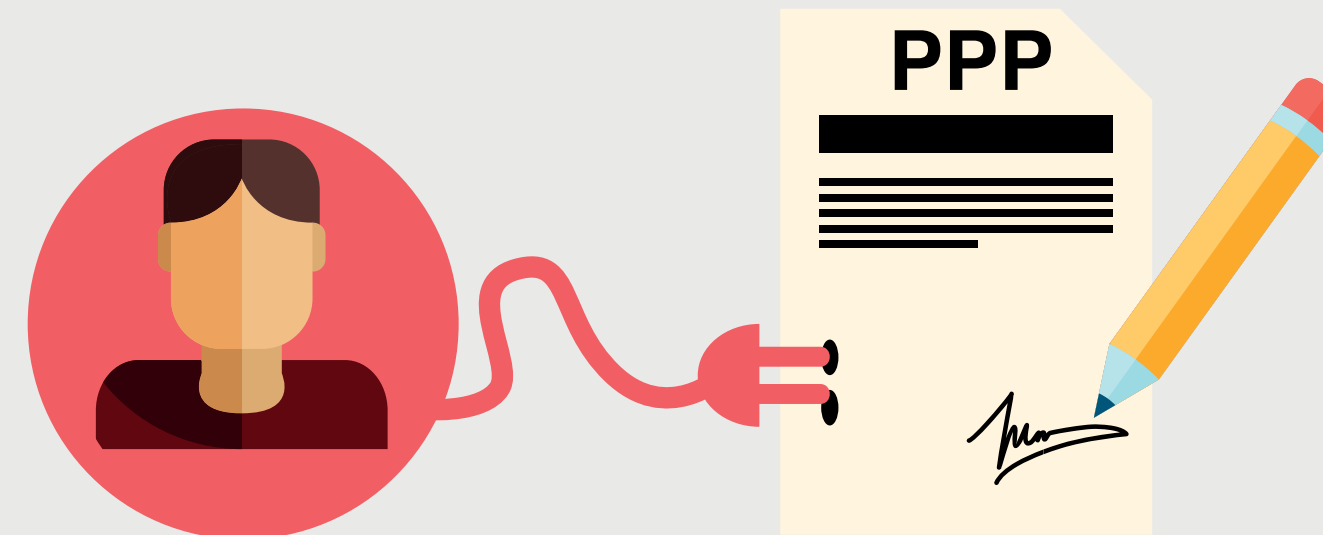
Embora seja comum conferir o aprendizado à sala de aula, ele também se dá para **além dos espaços da escola**. Os adolescentes aprendem durante as aulas, durante o recreio, nos ambientes escolares, em casa, pela cidade, por meio das relações com os amigos, com a comunidade... A construção do conhecimento é **constante e complexa**.



+ Saiba mais sobre o conceito de comunidade de aprendizagem no Portal Aprendiz (<http://bit.ly/aprendiz-comunidadeaprendizagem>) e no Centro de Referências em Educação Integral (http://bit.ly/ei_edintegral).

O PROFESSOR COMO CONECTOR DE APRENDIZADOS E O PPP

Nessa perspectiva, o professor, guia direto e inspirador da turma, deve articular o que os alunos assimilam dentro e fora de sala de aula, o que aprendem formalmente e o que vivenciam em ambientes diversos, informalmente. **Um processo educativo centrado nos estudantes considerará seus saberes, necessidades e desejos e valorizará sua identidade comunitária, cultural, étnica, de gênero e de sexualidade.** (Ferreira, 2007)



Esta abordagem, expressa no **Projeto Político-Pedagógico (PPP)** – documento que deve ser elaborado anualmente por cada unidade escolar, com a participação de toda a comunidade educativa, para traduzir a identidade da escola e indicar os caminhos a serem seguidos – **implica a solidariedade e corresponsabilização** entre os educadores, sejam professores, familiares, coordenadores, diretores, funcionários ou outros.



Assim, cabe ao professor, como gestor mais próximo da aprendizagem, dar continuidade e levar à prática os objetivos e nortes definidos coletivamente no plano político e pedagógico (...) e ter conhecimento e consciência de sua posição como gestor escolar (Ferreira, 2007)



A gestão da aprendizagem pelo educador poderá ser encaminhada de inúmeras formas: para citar algumas, **na sala de aula**, escutando, questionando os alunos e avaliando o desempenho de cada um individualmente; **na escola**, estabelecendo diálogo com outros professores, e à **distância**, com auxílio da tecnologia ou através do relacionamento com os familiares.

EXPERIÊNCIA: APRENDIZADO EM PARES



Alunos da Escola de Tempo Integral Maria Dorilene Arruda Aragão, em Sobral.
Crédito: Diário do Nordeste

Em Sobral (CE), município com um dos maiores índices de desempenho no Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, os professores avaliam e identificam os alunos com melhor e pior desempenho nas turmas e, como forma de desenvolver a aprendizagem de todos, promovem o estudo em pares – aqueles que se destacam mais em determinadas disciplinas tornam-se monitores dos que têm mais dificuldades. Esta prática pedagógica reforça dois importantes aspectos para a aprendizagem: a avaliação de dados para tomada de decisões e a personalização do olhar sobre os alunos. Como resultado, todos os estudantes aprendem mais e melhor.

Fonte: Excelência com Equidade, da Fundação Lemann
(<http://bit.ly/lemann-excelenciacomequidade>)

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO GUARDIÃO DAS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E O HORÁRIO DE TRABALHO COLETIVO



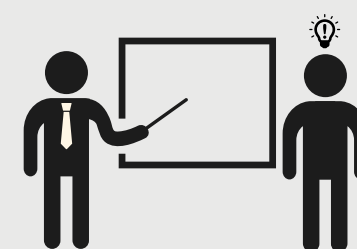
O **COORDENADOR PEDAGÓGICO** É A FIGURA MAIS PRÓXIMA DOS PROFESSORES E DEVE APOIÁ-LOS E ORIENTÁ-LOS EM SUAS AÇÕES DO DIA A DIA. ELE É UM DOS **PRINCIPAIS GUARDIÕES** DAS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA E TEM A MISSÃO DE PROMOVER A FORMAÇÃO CONTÍNUA DOS DOCENTES.

Um recurso fundamental neste sentido é o **horário de trabalho pedagógico coletivo** (chamado por alguns de HTPC, ATPC, AC, entre outros), momento de reunião importante para o compartilhamento das experiências educacionais vivenciadas, para a avaliação do processo de aprendizagem dos alunos, para o planejamento de ações e para que os membros da equipe consigam trabalhar de forma coerente, já que é nesta ocasião que podem traçar estratégias comuns. O HTPC deve ser um espaço de confluência do trabalho da escola e de desenvolvimento profissional e deve acontecer dentro do ambiente escolar ou da Secretaria de Educação.

UMA VEZ QUE O CONHECIMENTO TENDE A SER FRAGMENTADO NO ENSINO FUNDAMENTAL II, DIVIDIDO EM DISCIPLINAS CONDUZIDAS POR DIVERSOS PROFESSORES, O COORDENADOR PEDAGÓGICO DEVE **VALORIZAR O HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO COLETIVO**. NELE, TEM A INCUMBÊNCIA DE GARANTIR A ARTICULAÇÃO ENTRE EDUCADORES, ESTIMULÁ-LOS A TRABALHAR EM CONJUNTO E INCLUÍ-LOS NA DISCUSSÃO DOS PROJETOS DA ESCOLA COMO UM TODO.

Fonte: Revista Gestão Escolar (<http://bit.ly/gestaoescolar-pautaparareuniao>), QEdu (<http://bit.ly/coordpedagogico-7passos>), Elos Educacional (<http://bit.ly/elo-gestaoaprendizagem>)

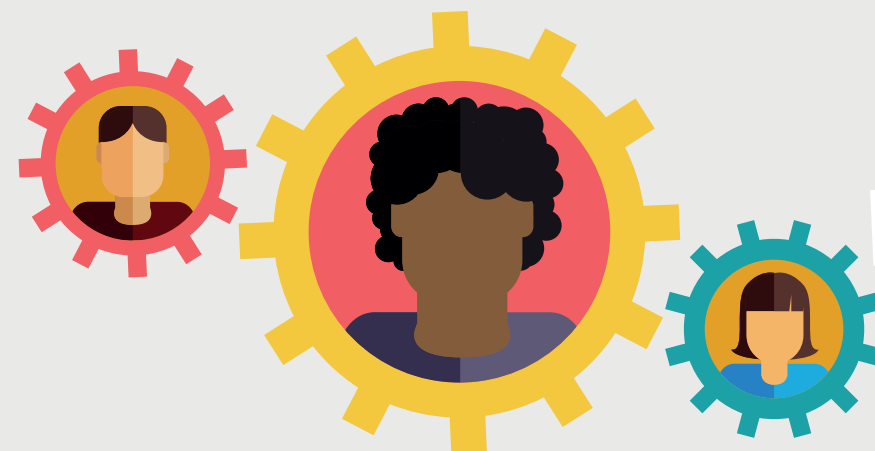
Uma ferramenta simples para dirigir estes encontros de forma estratégica é consolidar previamente **uma pauta objetiva e clara**, que escape de demandas administrativas e seja direcionada para a troca qualificada entre os participantes.



Para apoiar e orientar os professores nas atividades didáticas, uma sugestão é acompanhá-los dentro das salas de aula, com **foco na solução** – estabelecer uma parceria positiva, que leve a devolutivas construtivas em vez de críticas.

A EQUIPE DE DIREÇÃO COMO LIDERANÇA INTEGRADORA

Tradicionalmente, uma série de funções é atribuída ao diretor e ao vice-diretor da escola, como, por exemplo, lidar com recursos financeiros e materiais, cumprir os protocolos administrativos e nutrir o relacionamento com as famílias dos alunos e com a Secretaria. O coração de seu trabalho, no entanto, é um: a gestão pedagógica – assim, conduzir processos que garantam a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

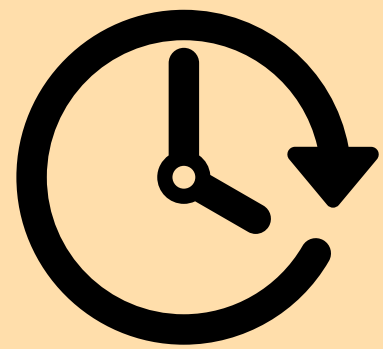


"A competência coletiva é mais do que o somatório das competências individuais"
António Nóvoa.

Neste contexto, é dever da equipe de direção unir as áreas de gerenciamento escolar – infraestrutura, administração, finanças, recursos humanos... – neste horizonte comum, adotando uma postura integradora e afastando-se das práticas burocratizadas e centralizadoras. As questões administrativas devem ser, para si, instrumentos estratégicos, não um fardo.

Uma ação que caminha nesta direção é a diretoria elaborar, de forma cooperativa, um balanço geral da escola – que contemple a avaliação dos alunos em exames internos e externos, assim como o desenvolvimento profissional dos professores – para, a partir daí, traçar estratégias de mudança coletivamente.

CAPÍTULO 3

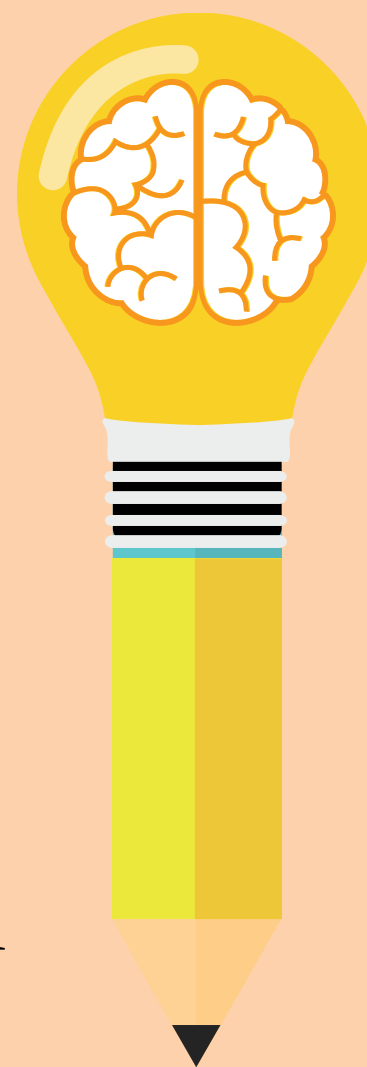


Gestão de tempos e espaços na aprendizagem



TEMPOS E ESPAÇOS NA APRENDIZAGEM

A compreensão de que as possibilidades educativas estão por toda a parte implica no conceito de tempos e espaços escolares e, conseqüentemente, em sua gestão. A amplificação do olhar a respeito das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento em momentos e lugares distintos dialoga com o reconhecimento do estudante como um ser humano pleno e, assim, com a perspectiva holística da educação integral.



“ A educação integral problematiza o currículo ao inserir o estudante no centro dos processos educativos e buscar desenvolver nele diversas dimensões formativas. Para isso, amplia tempos, espaços e agentes educativos. Ao integrar saberes acadêmicos e saberes locais de onde os estudantes vivem, cai a fragmentação cartesiana de conteúdos em matérias ou disciplinas, e entra em cena uma dimensão integral do conhecimento.”

GESTÃO DE TEMPOS E ESPAÇOS



Hoje, em geral, a experiência de estudantes, equipe da escola, familiares e demais atores da comunidade escolar está determinada a se concretizar em certos momentos e locais, compartimentados, hierarquizados e estanques – a exemplo de períodos de 50 minutos de aula, das salas divididas por disciplinas isoladas, organizada em cadeiras enfileiradas.

Na visão contemporânea sobre gestão de tempos e espaços de estudiosos como Veiga, Perrenoud e Viñao – e também na concepção de educação integral e de cidade educadora – esta configuração precisa ser revista. Este posicionamento compreende que o conhecimento está por toda parte, e que cada estudante (e atividade) contém e demanda tempos específicos e particulares.

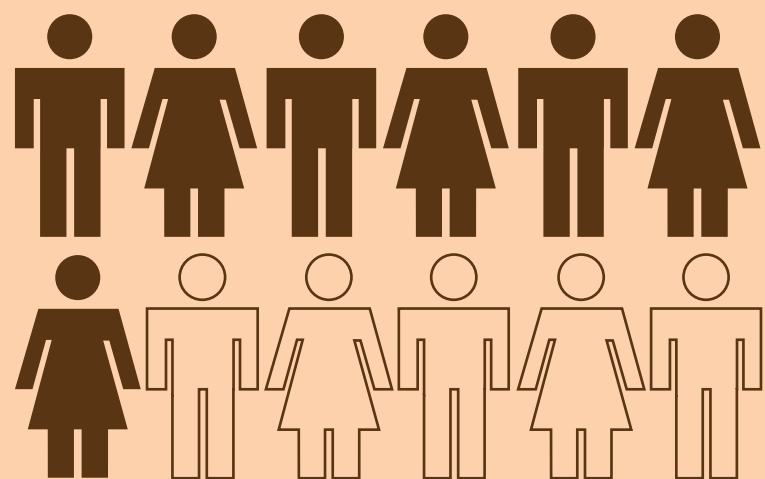
Isso fica ainda mais evidente com o surgimento de novas tecnologias: atualmente, os alunos fazem atividades pesquisando pelo celular, os professores podem avaliar seu desempenho digitalmente, uns incorporam novas ferramentas com mais facilidade do que outros... A relação do sujeito com a aprendizagem mudou, e os tempos e espaços relacionados a ela também precisam ser transformados.

ESPAÇOS NA ESCOLA EM (RE)CONSTRUÇÃO

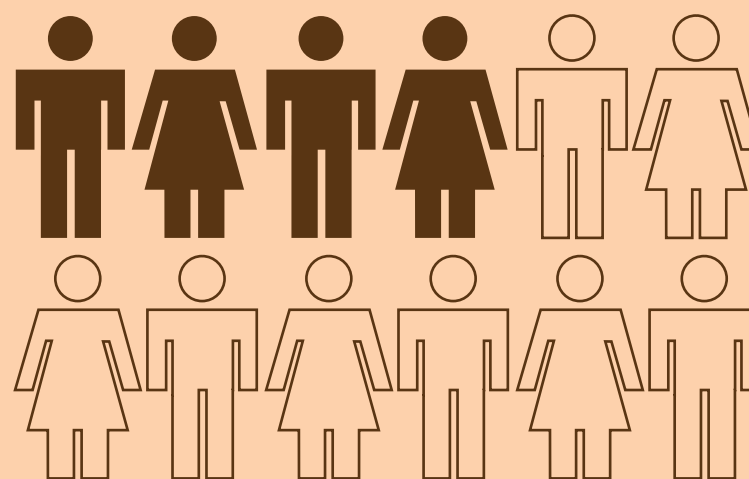


"Atividades de interação com a comunidade do entorno e visitas de organizações sociais ainda acontecem pouco, mas os jovens desejam ter experiências fora da escola."

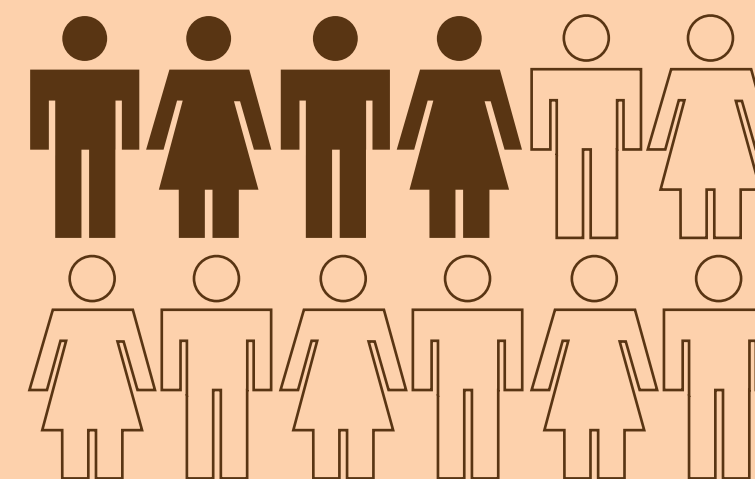
A recente pesquisa Nossa Escola em (Re)Construção, realizada pelo Porvir – que ouviu 132 mil jovens de 13 a 21 anos espalhados por todo o Brasil a respeito da escola atual ou da última em que estudaram – evidencia a necessidade de revisão dos espaços na educação. O que os participantes disseram:



6 em cada 10 jovens
dizem que visitas, passeios e trabalhos fora da escola não podem faltar na escola ideal



4 em cada 10 estudantes
gostariam de receber projetos sociais na escola



4 em cada 10 jovens
acreditam que, na escola ideal, é importante interagir com a comunidade do entorno

“A **TECNOLOGIA** FAZ PARTE DA VIDA DOS JOVENS E ELES QUEREM UTILIZÁ-LA **EM TODOS OS ESPAÇOS DA ESCOLA**, NÃO APENAS EM UM LABORATÓRIO OU EM UMA SALA RESTRITA. EM SEGUNDO LUGAR NA LISTA DE PREFERÊNCIAS RELACIONADAS À ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA IDEAL APARECE ‘**BASTANTE ÁREA VERDE**’, O QUE MOSTRA QUE, PARA OS JOVENS, NÃO HÁ INCOMPATIBILIDADE ENTRE USAR TECNOLOGIA E INTERAGIR COM A NATUREZA.”



O QUE NÃO PODE FALTAR

51%
TECNOLOGIA NÃO SÓ NO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA

44%
BASTANTE ÁREA VERDE

42%
QUADRAS E EQUIPAMENTOS ESPORTIVOS

36%
ADAPTAÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

31%
ESPAÇOS AMPLOS E ABERTOS QUE POSSAM SER REAPROVEITADOS

30%
ARQUITETURA SUSTENTÁVEL: ILUMINAÇÃO NATURAL (SOLAR), REAPROVEITAMENTO DE ÁGUA, ETC

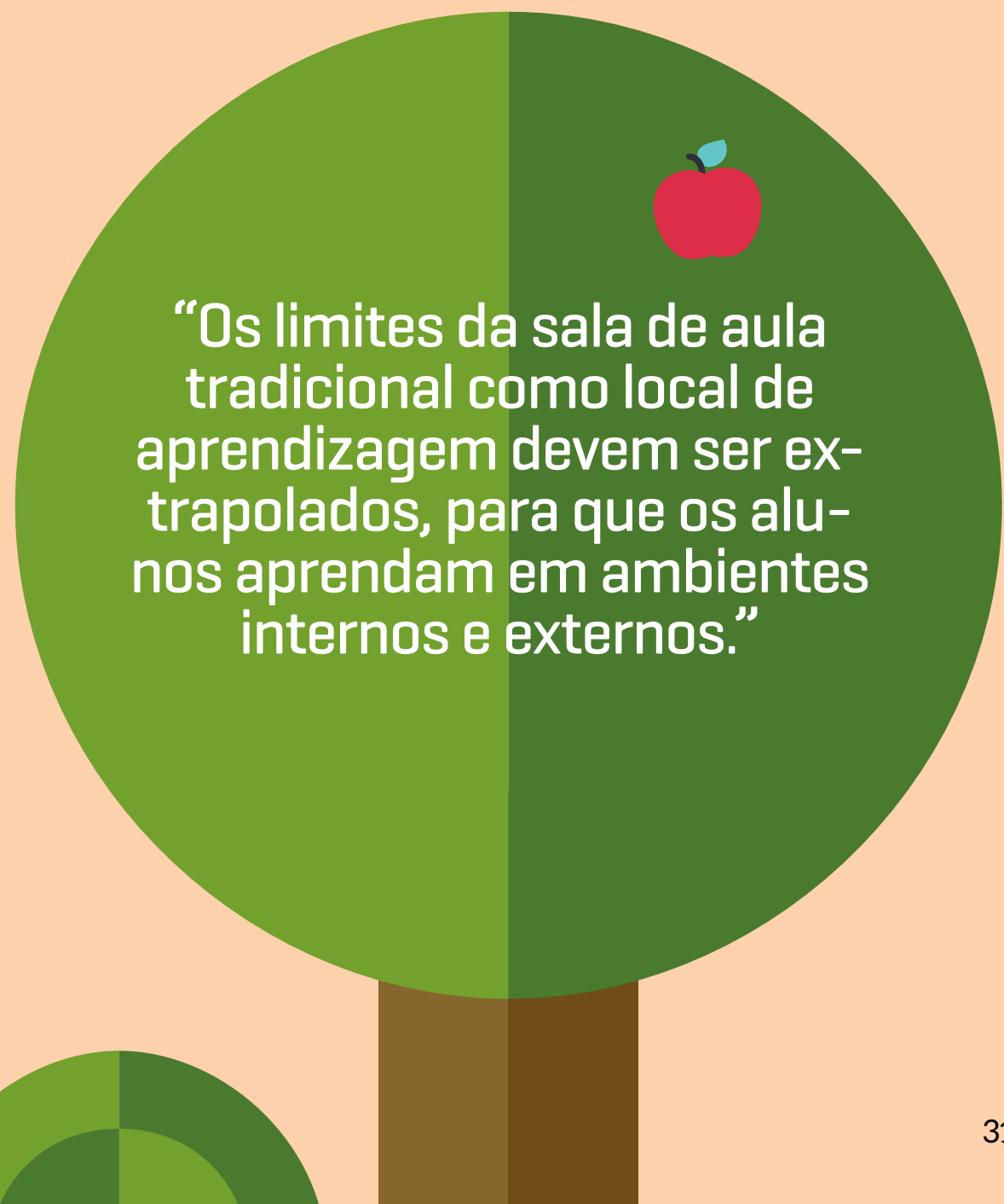
30%
PRÉDIO QUE GARANTA A SEGURANÇA DE TODOS E DOS EQUIPAMENTOS

19%
PRÉDIO QUE GARANTA A PRIVACIDADE DE TODOS

1%
OUTROS

0%
NÃO RESPONDEU

Para provocar uma reflexão que fosse além da estrutura física, o Porvir pediu aos participantes que pensassem em quatro ambientes educacionais diferentes: a escola para aprender mais, a escola que respeita a individualidade de todos, a escola inovadora, a escola que deixa mais feliz. O que eles disseram sobre **o jeito da sala de aula**:

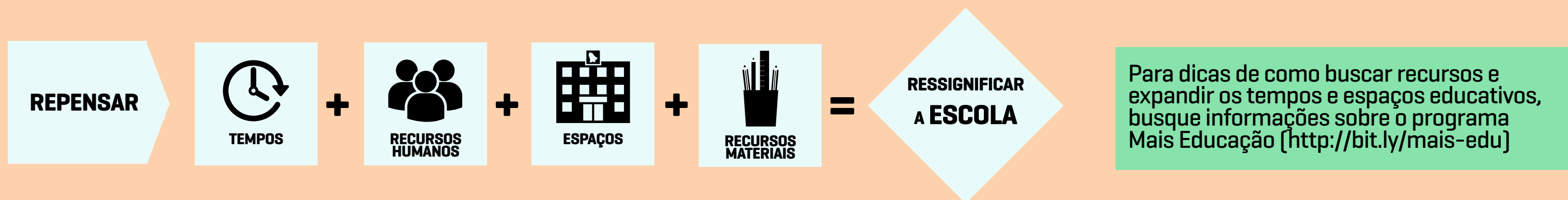


“Os limites da sala de aula tradicional como local de aprendizagem devem ser extrapolados, para que os alunos aprendam em ambientes internos e externos.”

+ Acesse a pesquisa completa aqui: <http://bit.ly/porvir-escola-em-reconstrucao>

A DIREÇÃO NA GESTÃO DE TEMPOS E ESPAÇOS

Para que a unidade escolar acompanhe as transformações intrínsecas à educação – afinal, os próprios adolescentes estão sempre se reinventando – o diretor, principalmente, precisa compreender que a escola precisa de ressignificar e que uma mudança no o que e no como ensinar implica a reorganização dos espaços, do calendário, dos horários. Nesse contexto, precisa apoiar as equipes a estruturarem os tempos que regem a organização da unidade de ensino (para atividades educativas, planejamento, refeições, tempo livre etc.), os locais onde as atividades são realizadas (espaços coletivos, individuais, refeitório, pátio, biblioteca etc.), os recursos humanos e os materiais empregados, entre outros.



Fontes: Guia Na Prática (<http://bit.ly/ei-napratica>) e Tempos e espaços na organização curricular: uma reflexão sobre a dinâmica dos processos escolares, de Juarez Thiesen (<http://bit.ly/thiesen-temposeespacos>).



EXPERIÊNCIA: CICLOS E AMBIENTES DE APRENDIZAGEM PARA A EDUCAÇÃO, EM TODAS AS DIMENSÕES

Desde que foi criada, em 1992, a Escola da Serra, em Belo Horizonte (MG), vem se destacando por seu posicionamento disruptivo, que sobressai no que diz respeito a tempos e espaços. Todo o ensino é organizado em ciclos de formação; no Ensino Fundamental (também são oferecidos Educação Infantil e Ensino Médio), a cada ciclo (três: 6,7,8/ 9,10,11/ 12,13,14 anos) os alunos têm acesso à totalidade de conteúdos e objetivos de aprendizagem que terão no período e, a partir disso, nego-

Fonte: <http://www.escoladaserra.com.br/>

ciam com os professores o que irão estudar em cada momento, com base em um roteiro de pesquisa pessoal e prazos pré-estipulados.

As instalações são divididas em torno de seis grandes ambientes de aprendizagem – linguagens, arte, ciências naturais, matemática, ciências humanas e sociais e corpo e mente –, os alunos, que podem levantar a hora que quiserem, sentam-se em mesas de quatro para se ajudarem e os familiares e a comunidade do entorno são sempre bem-vindos, a qualquer hora do dia.

Esta configuração resulta da compreensão de que a escola não existe para educar “a cabeça” do aluno, mas para desenvolvê-lo como ser humano, em todas as suas dimensões e aspectos.

CAPÍTULO 4



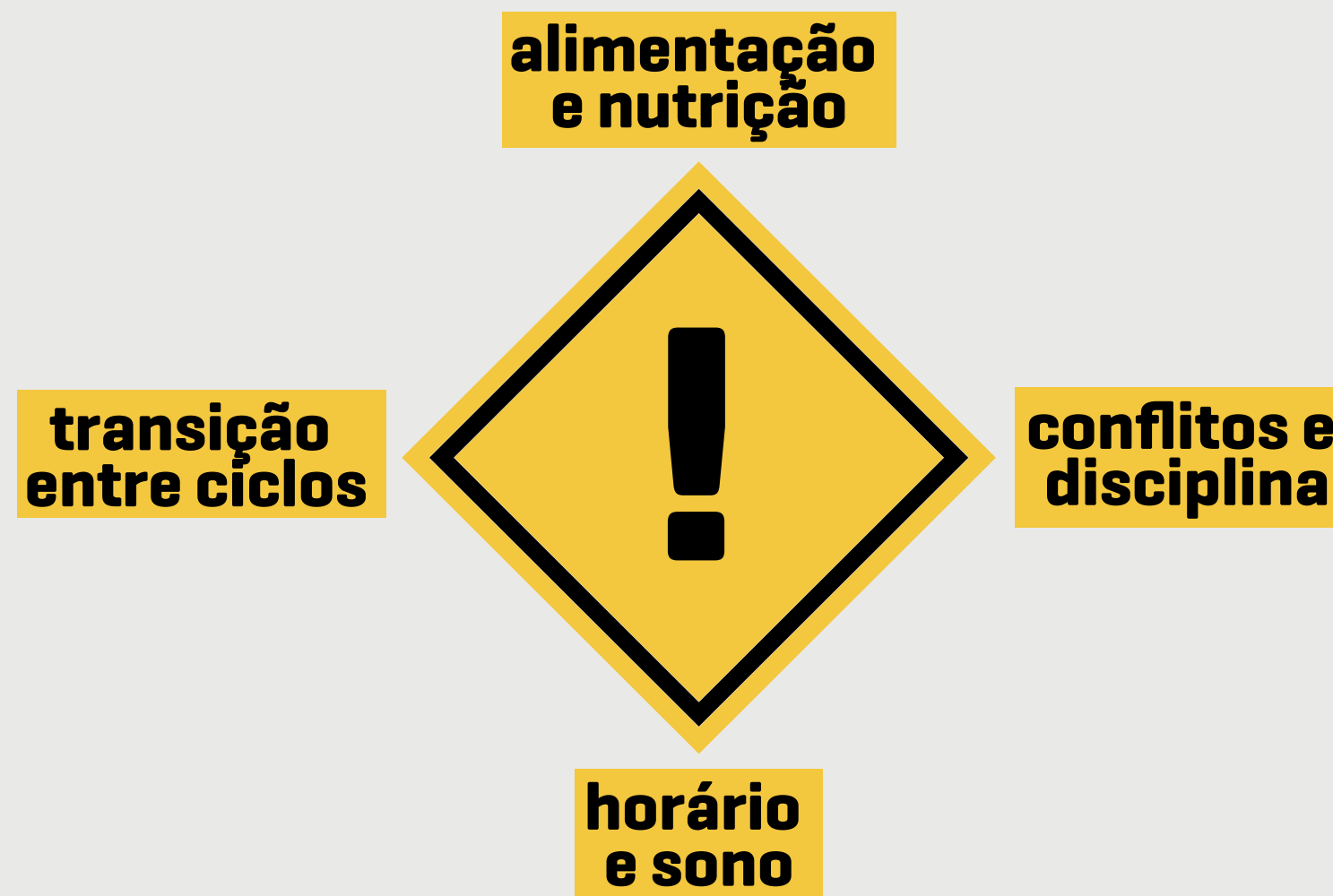
Ensino Fundamental II: as especificidades da gestão escolar para adolescentes





GESTÃO ESCOLAR PARA ADOLESCENTES

Temas como orçamento, equipe, infraestrutura e tecnologia, para citar alguns, não escaparão à gestão escolar. Para além destas esferas, no entanto, considerações específicas sobre os adolescentes são relevantes, uma vez que devem dialogar com aspectos da gestão e direcioná-la.



+ Para dicas aprofundadas sobre as esferas da gestão, consulte Gestão Orçamentária e Financeira (<http://bit.ly/conviva-gestaoorcamentaria>) e Gestão Administrativa (<http://bit.ly/conviva-gestoadmin>) no Conviva



ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

A adolescência é um período importante de desenvolvimento corporal, psíquico e de intensas transformações sociais – e os adolescentes precisam estar nutridos para que possam aprender e se desenvolver com plenitude. Além disso, a alimentação é um tema caro a eles, mencionado com frequência quando são questionados sobre as mudanças que desejam para a sua escola.



“A escola na alimentação podia melhorar: bolacha com vitamina todos os dias? Não aguento, a gente acaba não comendo. É repetitivo... E bolacha mole ainda, sem cuidado... Parece lanche de criança!”

Estudante do EFII.



Assim, a gestão escolar deve estar atenta às especificidades desta etapa de crescimento e assegurar um programa de alimentação estruturado com cuidado, que garanta as necessidades nutricionais de cada faixa etária – diretamente associadas ao rendimento escolar – esteja de acordo com o paladar dos alunos e incentive o desenvolvimento de hábitos saudáveis.

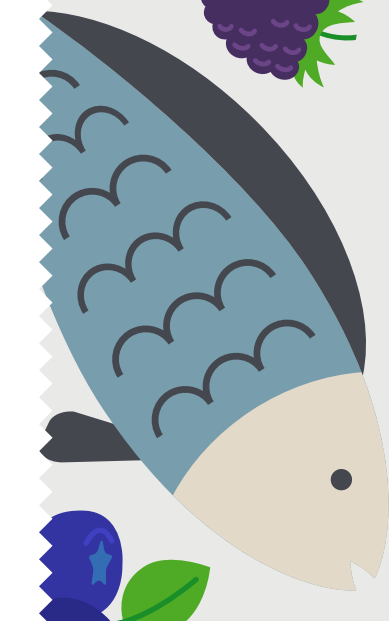
Para isso, pode convidar os estudantes a participarem de sua construção, abrindo espaço para que dividiam suas preferências e questionem o que consomem, instrumentalizando-os sobre o tema e propondo atividades para que contribuam com o desenho do cardápio.

É importante notar que os adolescentes devem receber alimentação em horários adequados, o que significa que, se é na escola em que farão a primeira refeição do dia, ela não pode ocorrer após o início das atividades.



+ Para mais dicas sobre gestão da alimentação, acesse o especial Gestão da Alimentação Escolar do Conviva (<http://bit.ly/conviva-gestaoalimentacao>)

+ Para saber mais sobre a relação dos adolescentes com alimentação e nutrição, consulte o relatório Adolescentes na plataforma FAZ SENTIDO (capítulos Corpo e sexualidade e Nutrição e alimentação - <http://bit.ly/fazsentido-adolescentes>). Lá, acesse, ainda, cartões de práticas pedagógicas para incluir os estudantes na construção do programa de alimentação da escola (<http://bit.ly/fazsentido-menudegestacao>).

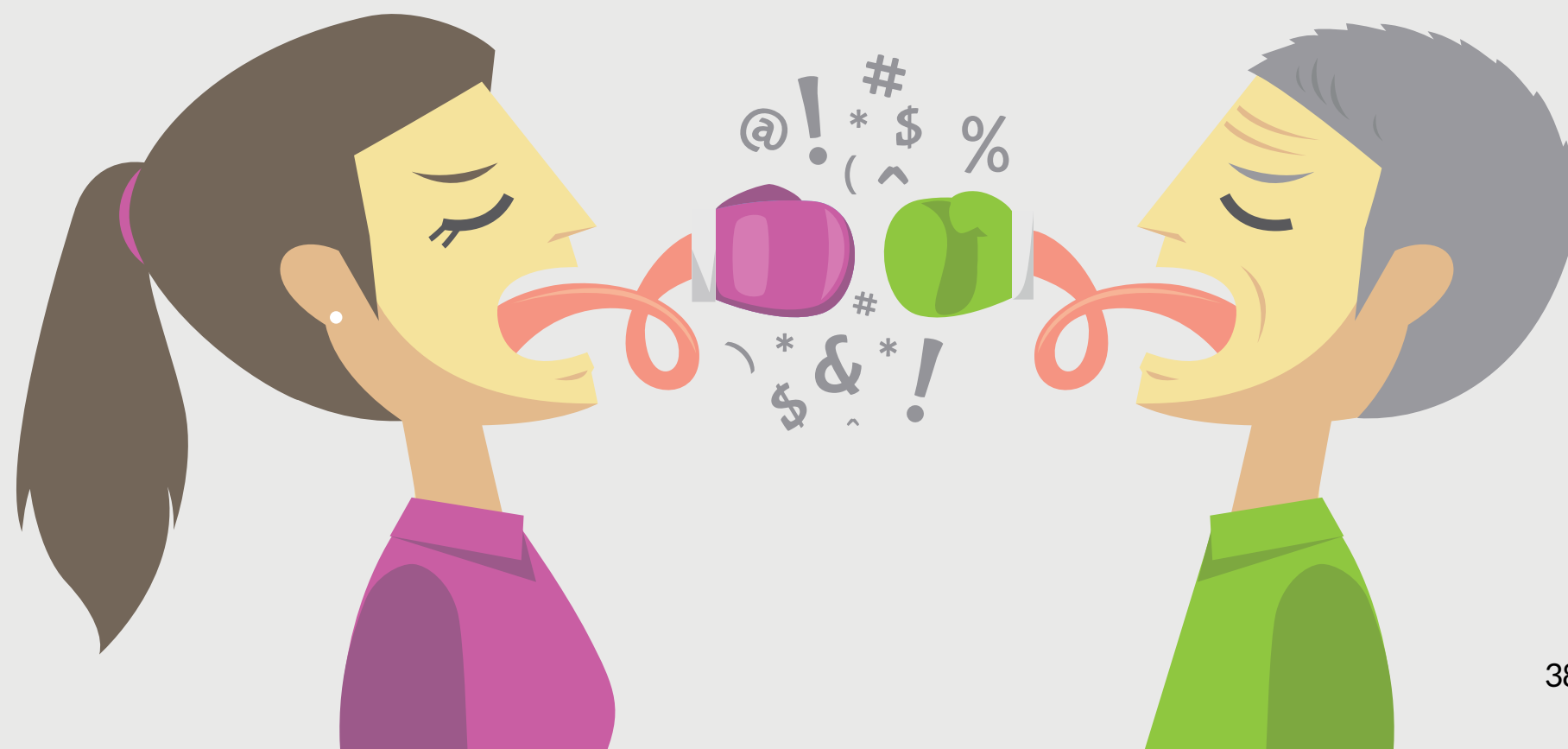




CONFLITOS E DISCIPLINA

O conflito é inerente à evolução do ser humano e, assim, ao processo formativo dos adolescentes – nesta fase, faz parte do desafio de comporem identidade, buscarem autonomia, se entenderem como protagonistas de suas vidas, encontrarem referências nas quais esclarecerem suas convicções.

Durante esta construção, enfrentamentos com familiares e adultos em geral são comuns – embates que refletem e se fazem presentes na escola, em brigas com colegas, bullying e confronto com funcionários, professores e gestores. Além de reclamações sobre violência, queixas sobre indisciplina são recorrentes, inclusive entre os próprios estudantes, que se sentem prejudicados pela bagunça excessiva durante as aulas.





Como via resolutiva, são apontadas a **pedagogia do afeto, o diálogo e a mediação de conflitos realizada pelos próprios alunos** – ocasiões em que os temas relacionados a cada caso, como, por exemplo, sexualidade, uso de drogas e ansiedade, devem ser debatidos.

“Atrapalha [para] aprender a bagunça. Quando alguém empurra sua carteira e risca seu caderno... Isso tem sempre”
Estudante do Ensino Fundamental II.



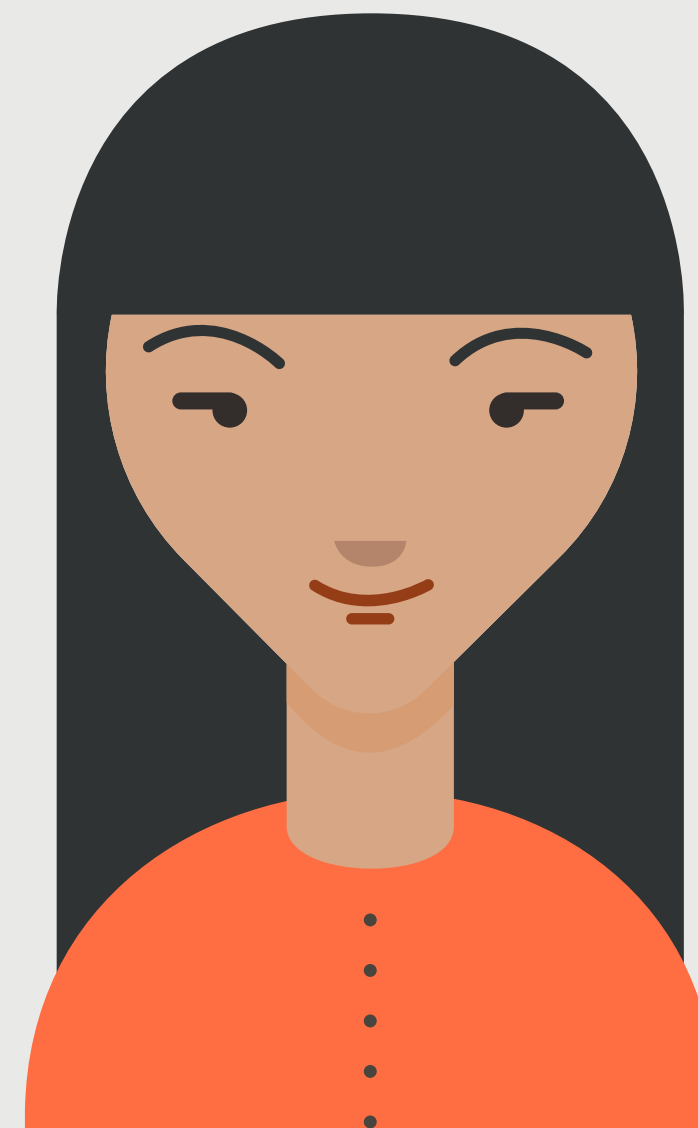
+ Explore o tema no relatório Adolescentes (capítulos Nascer para o mundo, Questionar e discutir e Relações - <http://bit.ly/fazsentido-adolescentes>) e acesse cartões de recomendações e práticas pedagógicas sobre diálogo e competências socioemocionais (<http://bit.ly/fazsentido-dialogo>).



EXPERIÊNCIA - ALUNOS MEDIADORES DE CONFLITO

No Amapá, o Tribunal de Justiça firmou uma parceria com a Universidade Federal para formar estudantes, professores e outros funcionários de escola em mediação de conflitos. A ideia do programa é que os próprios alunos mediem, por meio do diálogo, os embates que ocorrem dentro das dependências da escola e em suas imediações. Propor que eles intervenham nos conflitos entre os colegas (como bullying, violência física ou verbal) tem um grande diferencial: os jovens “falam a mesma língua”.

Fonte: G1 (<http://bit.ly/g1-alunosmediadores>; <http://bit.ly/g1-mediacaodeconflitos>)





HORÁRIO E SONO

Não é raro as aulas de Ensino Fundamental II no turno da manhã iniciarem por volta das 7h – o que significa que, a esta hora, os alunos devem estar na escola, prontos e atentos para aprender quantidades expressivas de conteúdos novos e complexos. De acordo com relatos de professores e gestores, também são recorrentes cenas de atrasos e alunos dormindo pelas carteiras, perdendo trechos importantes de aulas – o que muitas vezes é causado pelo sono incontrollável.



Segundo o pesquisador brasileiro Fernando Louzada, doutor em neurociência que estuda a relação entre o sono e a aprendizagem há mais de 20 anos, os adolescentes possuem necessidades específicas, relacionadas ao desenvolvimento biológico e a características subjetivas. A cronobiologia, ciência que estuda ritmos biológicos, reforça a ideia, sugerindo que mesmo que um aluno consiga se adaptar aos horários comuns da escola, suas particularidades se farão notar ao longo da jornada escolar em, por exemplo, sonolências, períodos de improdutividade ou mau humor.

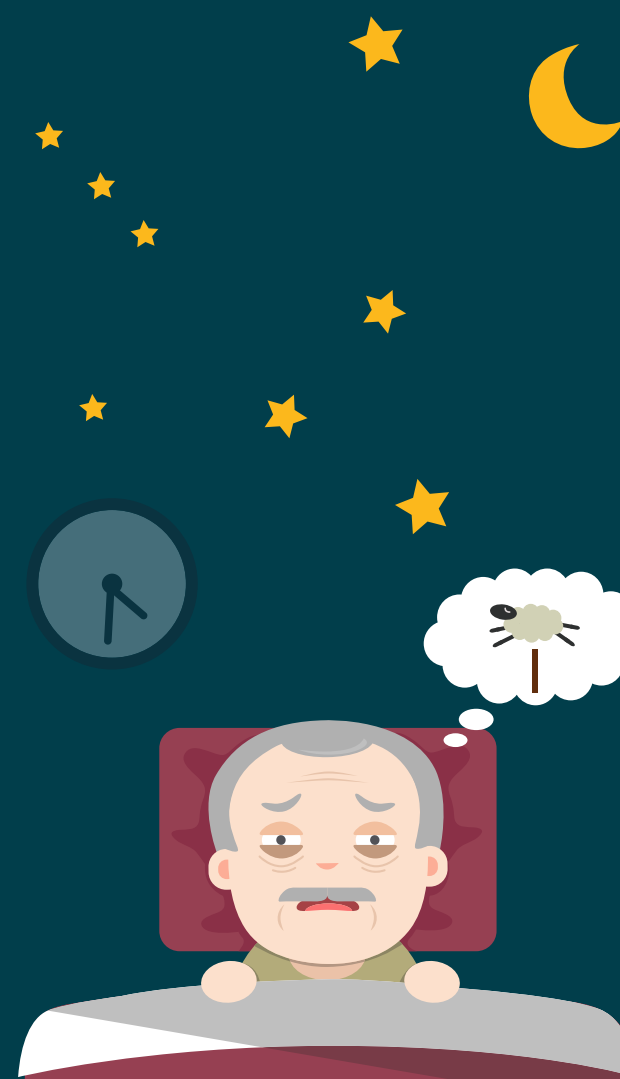


Conforme Louzada, o sono e o descanso são essenciais não apenas para a compreensão de conhecimento, mas também para sua consolidação, para o despertar da criatividade e para o surgimento de insights. Para potencializar a aprendizagem e o desenvolvimento, ele sugere que as escolas ofereçam um horário comum de atividades, das 9h às 12h, e um bloco complementar de aulas em duas opções: nos períodos das 7h às 9h ou das 13h às 15h, para que os alunos escolham, já que alguns são “mais matutinos ou mais vespertinos” por natureza,.

Na mesma linha, o cientista Paul Kelley, do Instituto de Neurociência da Universidade de Oxford, recomenda que a escola coordene o horário de início das aulas com o ritmo biológico dos jovens, que, aos 16 anos, têm melhor “performance” cognitiva e saúde se despertam às 8h da manhã.

Vale lembrar que uma mudança nos horários de início das aulas implica, também, alterações nos horários de transporte, alimentação e tipo de refeições, carga horária de professores, reuniões de pais e mestres... É uma transformação sistêmica, que deve ser planejada com atenção.

Fontes: Porvir (<http://porvir.org/escola-sono-aluno/>) e Observador (<http://bit.ly/observador-sono>).



“O despertador dos adolescentes tocar às 7h da manhã é o equivalente para um professor na casa dos 50 acordar às 4h30.”
Paul Kelley



TRANSIÇÃO ENTRE CICLOS

Além das transformações fisiológicas e sociais, a entrada nos anos finais do Ensino Fundamental implica mudanças sensíveis no contexto escolar.

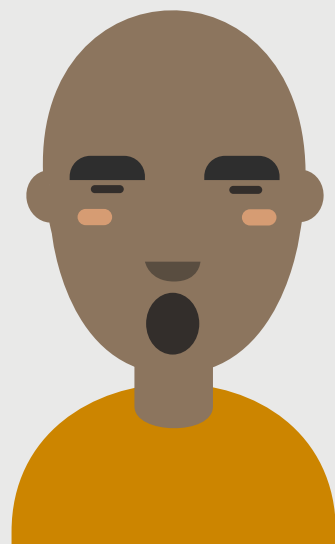
A partir do sexto ano, em contraposição a um único professor (em geral pedagogo, que conduz o aprendizado com autonomia), com o qual constroem relações mais estreitas, os alunos passam a estudar diversas disciplinas compartimentadas, ministradas por professores diferentes, especialistas em suas áreas.

É recorrente, também, que muitas das avaliações do Ensino Fundamental I considerem o desenvolvimento integral dos alunos, enquanto às do Ensino Fundamental II geralmente se concentram apenas em notas e resultados.

Para completar, muitos adolescentes trocam de instituições de ensino quando chegam ao EFII (assim como o fazem ao passar para o Ensino Médio), e a atenção dos familiares ao seu desenvolvimento escolar tende a diminuir.



Não é raro as aulas de Ensino Fundamental II no turno da manhã iniciarem por volta das 7h – o que significa que, a esta hora, os alunos devem estar na escola, prontos e atentos para aprender quantidades expressivas de conteúdos novos e complexos. De acordo com relatos de professores e gestores, também são recorrentes cenas de atrasos e alunos dormindo pelas carteiras, perdendo trechos importantes de aulas – o que muitas vezes é causado pelo sono incontrollável.



“Antes eram só 3 professores. É normal, eu me acostumei rápido. Meu irmão já tinha me falado antes que ia ter o sinal e outro professor ia entrar. Minha mãe também já tinha me falado isso. Ninguém falou isso pra mim na escola, vários colegas nem sabiam. A gente fica assim, meio assustado até.”



“Eu achei mais legal e mais fácil pra eles, professores. Ficou bem mais legal, porque a gente tem vários professores e não o mesmo pro ano todo.”



“O Ensino Médio vai ser mais difícil, só de olhar o tanto de matérias. Pras meninas inteligentes é facinho!”

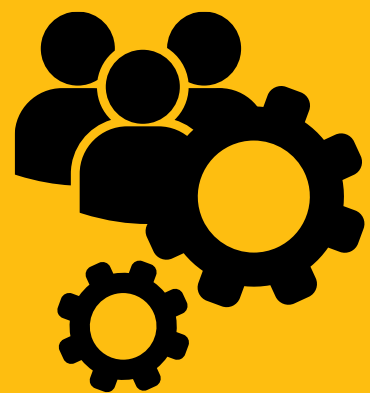
Fontes: Revista Crescer (<http://bit.ly/crescer-6ano>) e Nova Escola (<http://bit.ly/novaescola-novosalunos>)



EXPERIÊNCIA: ACOLHIMENTO FEITO PELOS PRÓPRIOS ALUNOS

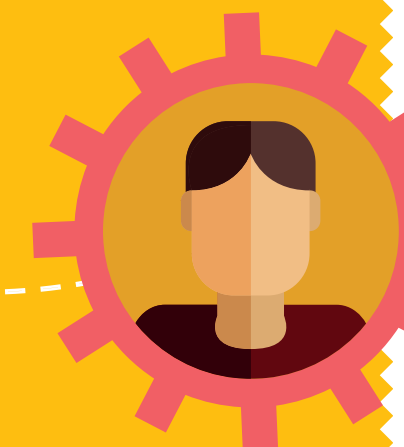
Na Escola Estadual Dr. Antônio Ablas Filho, em Santos (SP), alunos identificados com perfil de liderança são formados para que acolham novos estudantes. Os “acolhedores” são responsáveis por cuidar da recepção dos novos integrantes durante dois dias e por apresentar a eles as estruturas e os processos escolares. Além disso, promovem rodas de conversa, reflexões e dinâmicas que reforçam a importância do trabalho em equipe. Paralelamente à formação para o acolhimento, também é conduzido um percurso de instrução para a resolução de conflitos.





CAPÍTULO 5

O que é e como promover a gestão participativa em escolas de Ensino Fundamental II





O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa é o princípio e o meio pelo qual a gestão democrática se concretiza. Se a escola deve formar para a vida cidadã, nela, a cidadania deve ser exercitada.

Para isso, é necessário que se criem espaços (e tempos) de acolhimento, valorização e integração de professores, familiares, alunos, funcionários e demais agentes da comunidade escolar;

ocasiões que promovam a participação, o diálogo, a empatia e que se consolidem no dia a dia – a gestão participativa deve fazer parte da cultura da escola.





“

Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a **sociedade** possa participar no processo de **formulação e avaliação da política de educação** e na **fiscalização de sua execução**, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores).”

– Fernando Beraldo

[<http://bit.ly/beraldo-gestaoparticipativa>]

“

Para que a participação seja entendida como exercício de poder, **requer do ator participante a identificação comunitária**, ou seja: o sentimento de pertença. Se a participação requer compromisso com a missão da organização, o compromisso advém desse sentimento. **As pessoas somente se comprometem com aquilo que lhe diz respeito, ou que faz parte de suas vidas. Se a pessoa faz parte de um determinado grupo ou organização, se aquele espaço social faz parte de sua vida e, portanto, também lhe pertence, a pessoa participa das decisões porque elas afetam sua vida.** Só há efetiva participação e compromisso quando se adquire a cultura do querer participar para exercer poder sobre o que lhe pertence, o que diz respeito à sua vida e ao seu futuro. A verdadeira participação requer a superação da cultura do dever participar, do “espírito de colaboração”, da mera “incumbência” para incorporar a **cultura do querer participar.**”

– Antonildo Alves Victor para o PORTAL EDUCAÇÃO

[<http://bit.ly/portaleducacao-gestao>]





GESTÃO PARTICIPATIVA NA PRÁTICA > DESCENTRALIZAÇÃO

Dentro da escola, a gestão participativa pode ser promovida através de diversos mecanismos, muitos dos quais já são amplamente difundidos – todos devem ser levados à constante reflexão para que seja avaliado se, na prática, estão de fato encontrando os princípios de gestão democrática.

Alguns deles são o **conselho escolar**, o **conselho de classe**, a **associação de pais e mestres** e o **grêmio**. Entretanto, não há um formato único para a participação, cabe à escola descobrir os instrumentos pertinentes à sua comunidades e realizá-los com empenho, consolidando, assim, a gestão democrática desde a própria definição de seus métodos.

Uma vez que a proposta de gestão participativa compreende que decisões, orientações e práticas nasçam de discussões coletivas, a democratização na gestão escolar implica a superação de processos centralizadores.





“

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudiantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições. É nessas direções que se implementam e vivenciam graus progressivos de autonomia da escola.”

Fonte: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
Gestão da educação escolar
[<http://bit.ly/gestao-na-educacao>]





PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE

A participação da família na educação dos adolescentes é fundamental para seu desenvolvimento e deve ir além do estímulo, do reforço positivo em casa e de reuniões esporádicas. A família precisa estar próxima à escola e ter liberdade e acesso para participar ativamente da gestão escolar, ajudando a instituição a endereçar soluções que sejam de fato pertinentes àquele grupo de alunos. À comunidade cabem atribuições e responsabilidades similares, uma vez que a escola, reconhecida como espaço público de referência em seu entorno, impulsiona a formação identitária dos adolescentes e cria oportunidades para ações de desenvolvimento intersetorial.

+ Para saber mais sobre a importância e sobre estratégias de participação da família e da comunidade na escola, acesse o relatório Família e Comunidade na plataforma FAZ SENTIDO (<http://bit.ly/fazsentido-familiaecomunidade>)





OS ADOLESCENTES E AS DECISÕES NA ESCOLA

No organismo social múltiplo e heterogêneo que é a escola, é fundamental que existam espaços e mecanismos para a participação dos alunos – principais sujeitos da educação – em sua gestão. Como expõe a professora Maria Inez Stedile, no entanto, a realidade tende a ser diferente: “Quando é para fazer festa, arrecadar dinheiro, os alunos são ‘convidados’; caso contrário, só ficam sabendo das decisões quando já foram tomadas” (2009, p.8).

O mesmo olhar costuma ser manifestado pelos adolescentes, que frequentemente relatam que são muito julgados e pouco ouvidos. Questionar é um aspecto natural da adolescência, acentuado durante os anos finais do Ensino Fundamental. É assim que os estudantes amadurecem e constroem suas opiniões – e o diálogo e a instrumentalização são fundamentais para que desenvolvam o senso crítico e se tornem cidadãos conscientes e protagonistas.

“Eu respeito o professor, mas não gosto quando ele toma uma autoridade que não é dele. Tipo, quem não terminar não vai sair, mas se é meio dia! Aí eu discuto”
Estudante do Ensino Fundamental II.



POR QUE OS ADOLESCENTES DEVEM FAZER PARTE DA GESTÃO?

Seja pela abertura para o diálogo e pela escuta dos adolescentes quanto às suas preferências, críticas e sugestões, seja pela proposta de uma atuação mais ativa protagonizada por eles, incluir os alunos na gestão escolar é a maneira mais eficaz de conectar de fato a educação às suas características, contextos, necessidades e interesses. Este é um caminho assertivo, eficaz e democrático. Além disso, a potência criativa dos estudantes, canalizada para a cocriação de soluções aos desafios da escola, fortalece e acelera a superação desses obstáculos.

Entre inúmeros benefícios, a integração dos adolescentes na gestão escolar colabora para:



Fonte: Artigo O professor como gestor da sala de aula, de Maria Inez Stedile (<http://bit.ly/stedile-gestordasaladeaula>)

+ Para saber mais sobre a potência criativa dos alunos do Ensino Fundamental II, acesse o relatório Adolescentes na plataforma FAZ SENTIDO (capítulo Potência Criativa – bit.ly/fazsentido-adolescentes).



_diminuir a distância e o choque entre as graduações da hierarquia da escola;

_exercitar a autonomia e o protagonismo juvenil: estimular os estudantes a elaborarem e a embasarem seus discursos para afirmarem suas posições e levá-las à equipe de direção;

_educar sobre a responsabilização (por ações): promover a articulação de direitos e deveres;

_estimular o protagonismo: o sentirem-se parte da escola, sujeitos de suas ações, agentes de transformação;

_promover a vivência coletiva, o exercício das relações interpessoais: construir conhecimentos a partir do relacionamento com o outro e a partir de posicionamentos diferentes, ou mesmo divergentes;

_desenvolver práticas sociais democráticas: exercitar a formação cidadã;

_cultivar o interesse do aluno para além da sala de aula (Veiga, 1998.)

Fonte: Artigo O professor como gestor da sala de aula, de Maria Inez Stedile (<http://bit.ly/stedile-gestordasaladeaula>)

+ Para saber mais sobre a potência criativa dos alunos do Ensino Fundamental II, acesse o relatório Adolescentes na plataforma FAZ SENTIDO (capítulo Potência Criativa – bit.ly/fazsentido-adolescentes).



ESTUDANTES ATIVOS NA GESTÃO > PARTICIPAÇÃO, PLURALIDADE, AUTONOMIA E TRANSPARÊNCIA

A participação dos estudantes – bem como de toda a comunidade escolar – na gestão escolar corrobora para a pluralidade, a autonomia e para a transparência, princípios fundamentais da gestão democrática.



+ “É importante estabelecer as regras do jogo. Para isso, é preciso envolver os alunos na definição das regras de conduta e dos direitos e deveres que regularão o cotidiano da sala de aula, esclarecendo que elas podem ser mudadas se deixam de ser consenso.” (Daves e Grosbaum, 2002, p.98)

+ Para saber mais sobre como promover o protagonismo dos estudantes por meio da participação, acesse o guia Na Prática (bit.ly/ei-napratica)



PARTICIPAÇÃO PARA VALER E LEGITIMADA!

A integração dos adolescentes na gestão escolar só se concretizará se eles de fato tiverem influência na tomada de decisões, se suas ideias e posicionamentos realmente forem considerados. Uma maneira interessante de legitimar a participação desde o princípio é promover a escuta aberta a respeito de como os próprios alunos gostariam de participar mais da escola, o que abre novas perspectivas e possibilidades de cooperação.

“

Eu queria fazer parte do grêmio da minha escola. Fui eleita pelos meus colegas, fiquei muito feliz, acreditando que poderia fazer algumas coisas que eram importante para mim e para os meus colegas, mas aí o que aconteceu é que a gente não podia fazer nada, tinha que ter autorização para tudo e nada se fazia. A diretoria usava a gente pra fazer coisas como passar nas salas de aula e dar recados. Isso não é nosso papel de grêmio!”

– estudante do Ensino Fundamental II.

“

As escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas. A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.”

[Dourado, Moraes, Oliveira, p.9]

* Para saber mais sobre protagonismo juvenil, consulte o relatório Adolescentes na plataforma FAZ SENTIDO (capítulo Autonomia - bit.ly/fazsentido-adolescentes)



POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO JUVENIL NA GESTÃO

Os adolescentes do Ensino Fundamental II podem participar da gestão escolar entre si, aliados aos alunos do Ensino Médio, a estudantes mais novos, atuando em colaboração com todos eles num conjunto unificado... – cabe ao grupo escolar debater, avaliar e pactuar o grau de autonomia das iniciativas estudantis.

Além dos grêmios, **assembleias**, **conselhos mirins** e **líderes de classe**, entre muitas outras possibilidades, aparecem como **arranjos promissores e eficientes** – propostas que podem ser combinadas, discutidas, adaptadas, remixadas, ampliadas de acordo com o que faz sentido para cada instituição de ensino.

De modo geral, adolescentes ocupando espaços participativos têm o potencial de articular instâncias da escola e tornarem-se parceiros cruciais da diretoria. Podem, por exemplo, auxiliar nas decisões sobre o uso de recursos – ajudando a definir a aplicação de verba de acordo com prioridades; na gestão administrativa – elaborando propostas, propondo diálogos; na gestão da aprendizagem – sugerindo e realizando atividades relacionadas às disciplinas, aos seus interesses, ao desenvolvimento de competências... Podem, ainda, estimular o engajamento dos colegas e da comunidade nos projetos da escola.

* Para saber mais sobre protagonismo juvenil, consulte o relatório Adolescentes na plataforma FAZ SENTIDO (capítulo Autonomia - bit.ly/fazsentido-adolescentes)



ENTREVISTA COM ESTUDANTE

_Como os estudantes podem participar da gestão da escola?

“Fazendo parte do grêmio ou entrando em contato com algum.”

_Em quais espaços?

Com quais condições? Por quê?

“Em festividades, como a festa junina, é responsabilidade do grêmio decidir o destino do dinheiro arrecadado, que pode ajudar em futuras atividades ou materiais, como folha sulfite para impressão de documentos na diretoria, por exemplo. A forma como as latas de lixo são administradas, podendo separar por material, e se alguém for capaz de levar a um local que recicle – esse alguém será o responsável. Decisões maiores só serão possíveis com a autorização das ‘autoridades’ escolares.”

_E quais experiências de participação dos alunos você conhece?

“Atualmente, na escola em que estudei, ocorrem assembleias, onde os participantes das decisões são a diretoria, professores, alunos e pais, como membros da comunidade. Após a ocupação [a ocupação dos secundaristas contrários à reorganização das escolas no estado de São Paulo em 2015], todos foram capazes de ver a importância dos jovens nas tomadas de decisões. Nessas assembleias, é decidido o cardápio, as atividades que serão feitas caso tenham aulas vagas, como aulas de espanhol dada por alunos utilizando os livros que o governo entrega ...”

_Como é a questão do reconhecimento do grêmio na escola?

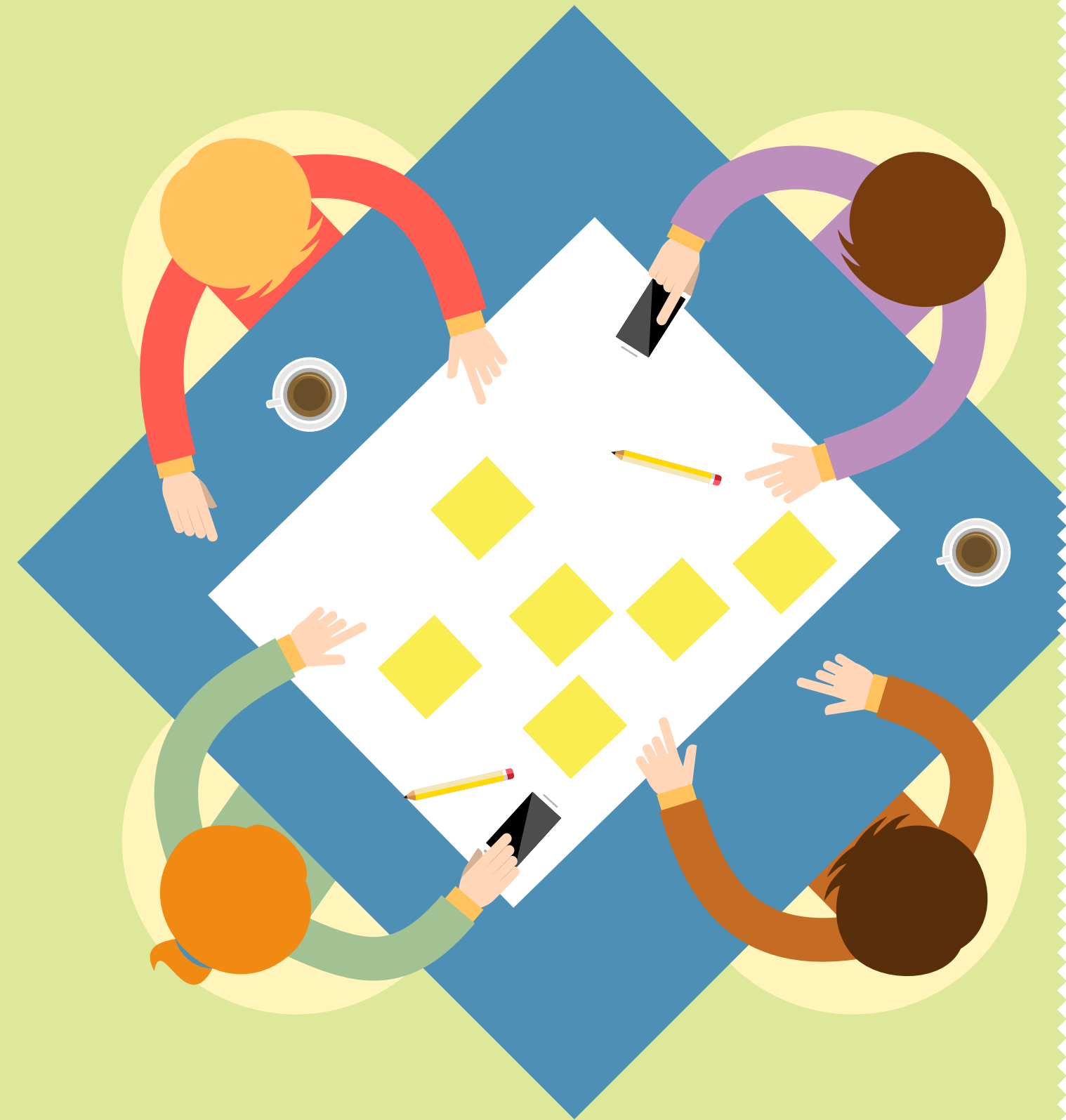
“Antes, eu sentia dificuldade em ser do grêmio, porque em vez de ser a ponte do aluno com a diretoria, passamos a não fazer parte de nenhum dos dois. Por estarmos mais ‘próximos’ de algumas decisões, os alunos já não nos viam como alunos, e infelizmente a diretoria não sentia que éramos parte deles, por sermos jovens. Apesar de sermos as vozes, nem tudo que dizíamos chegava a ser feito, até porque tínhamos que conseguir autorização, por menor que fosse a ação. E muitas delas, mesmo se realizadas, não éramos nós que podíamos fazer. Por exemplo, queríamos um dia dedicado ao Halloween, que chegou a acontecer, mas foi organizado somente por professores.”



GRÊMIOS ESTUDANTIS

O grêmio estudantil é um direito garantido aos alunos (Lei nº 7.398/85 [“Lei do Grêmio Livre”] e Lei 8.069 do Estatuto da Criança e do Adolescente) como forma de participação na gestão democrática de suas escolas – assim, está assegurado juridicamente que podem se organizar de forma autônoma, em um órgão independente da direção da escola e dentro de suas dependências, onde devem ter acesso a um espaço reservado para reuniões e atividades.

Destá forma, os adolescentes têm a oportunidade de se estruturar politicamente para reivindicar direitos e **desenvolver atividades culturais, esportivas, sociais e educacionais**. A partir do grêmio, têm a chance, também, de elaborar propostas à direção, a outros conselhos escolares e de captar recursos e estabelecer parcerias externas para viabilizar seus projetos – protagonismo que promove o desenvolvimento de inúmeras competências importantes para o século XXI, como liderança.



Fonte: Mundo Jovem (<http://bit.ly/mundojovem>) e Centro de Referências em Educação Integral (<http://bit.ly/ei-gremioestudantil>), nos quais podem ser encontradas dicas para implementação de grêmios.

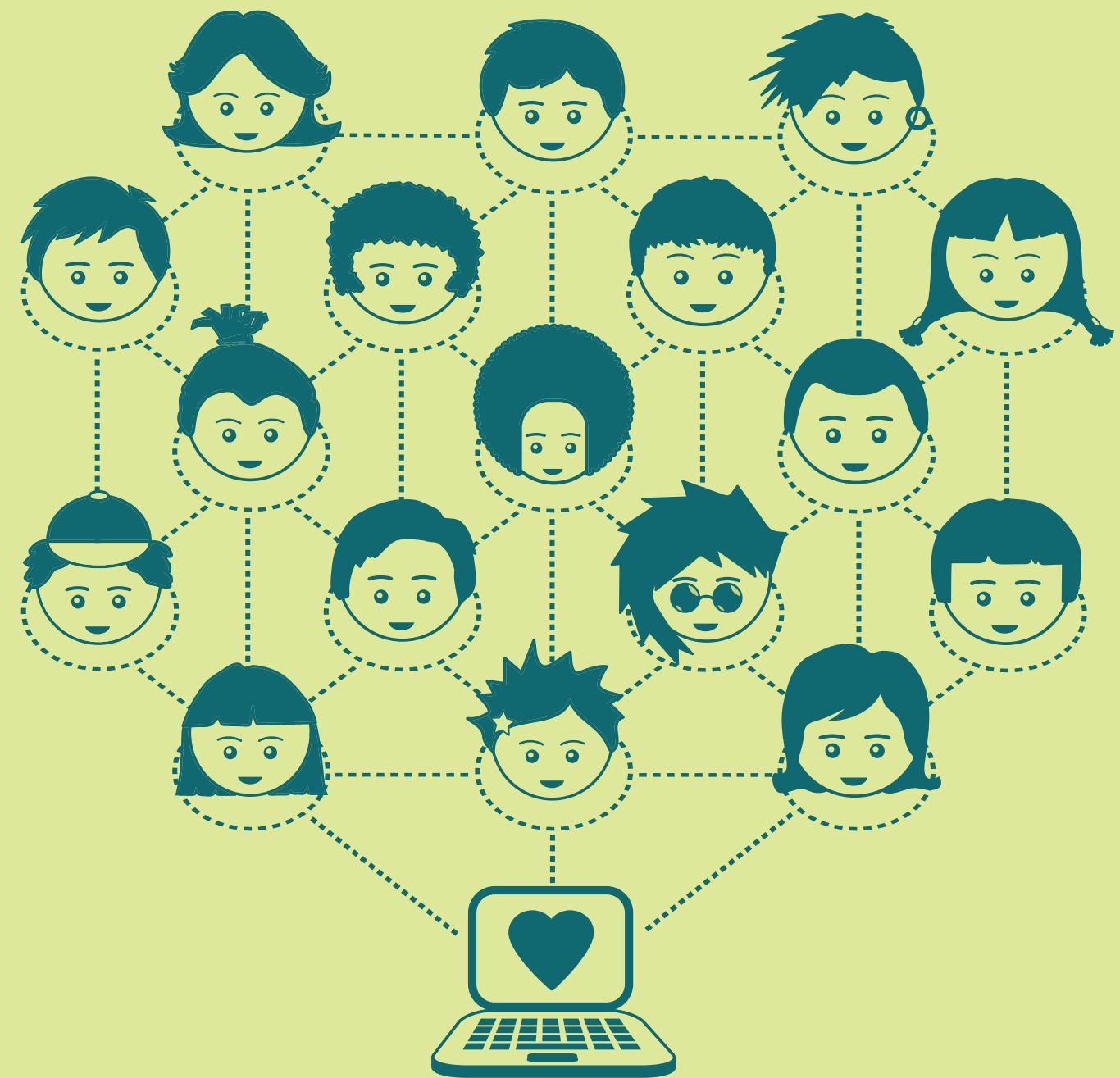
+ Para saber mais sobre competências para o século XXI, acesse o relatório Currículo e Práticas Pedagógicas na plataforma FAZ SENTIDO (<http://bit.ly/fazsentido-familiaecomunidade>).



EXPERIÊNCIA GRÊMIO COMO FORÇA PARA DIMINUIR EVASÃO ESCOLAR

Na escola Estadual Olivia Bianco, em Piracicaba (SP), **os integrantes do grêmio estudantil tiveram a ideia de mobilizar os estudantes evadidos por meio das redes sociais.** O resultado? 85% dos alunos com frequência irregular voltaram à escola. De acordo com o presidente do grêmio Fazendo a Diferença, inscrito no último ano do Ensino Fundamental, os estudantes têm mais facilidade de se aproximar e criar elos com colegas, pela ausência do clima de cobrança, pela afinidade de linguagem e por todos estarem nos mesmos ambientes digitais. A direção da instituição, por sua vez, trabalhou em parceria com o grêmio, entrando em contato com os familiares e responsáveis pelos adolescentes ausentes.

Fonte: G1 (<http://bit.ly/g1-gremiocontraevasao>).





LÍDERES DE CLASSE

A eleição de líderes de classe institui que um ou dois estudantes exerçam o papel de representantes oficiais da turma. Assim, ficam responsáveis por escutar os colegas e levar suas problemáticas, ideias e reivindicações outras instâncias da escola. Eles devem ser nomeados por votação, processo que deve contar com voto de todos os estudantes da sala, dos quais devem ter e honrar confiança.

ASSEMBLEIAS

Assembleias são eficientes para o debate de pautas de interesse comum. Na escola, podem ser realizadas em diversas escalas: dentro de uma mesma turma, entre turmas, entre alunos e professores, entre alunos e funcionários etc. A frequência pode ser pré-definida, ou os encontros podem ser convocados de acordo com a necessidade, como, por exemplo, quando necessita-se solucionar um conflito que esteja interferindo nas atividades da escola.

CONSELHO MIRIM

A constituição de um conselho mirim (assim como há conselhos comunitários, de pais e de professores), empodera os estudantes e fortalece as decisões da escola. Ele pode ter membros fixos, como os líderes de classe, ou rotativos. É importante que o conselho se reúna com frequência e tempo pré-determinados e que os alunos se sintam, além de reconhecidos, responsáveis. Uma escolha interessante é ampliar a presença do grupo para os demais conselhos da escola, na articulação de instâncias.



EXPERIÊNCIA ASSEMBLEIAS PARA REFLETIR SOBRE PARTICIPAÇÃO POPULAR

Na Escola Particular de Educação Infantil e Ensino Fundamental Teia Multicultural, em São Paulo (SP), as assembleias são semanais, duram 1h e são realizadas em escala restrita, dentro de uma turma, entre duas turmas, ou, em caso de pautas mais abrangentes, entre todos os alunos. A cada semestre, são definidas funções para a gestão dos encontros e líderes (os próprios alunos) são eleitos democraticamente.

O conselho **compreende presidente e vice-presidente** – à frente da organização, das pautas e do direito à fala durante os encontros –, primeiro e segundo escribas – que registram os acontecimentos – e primeiro e segundo secretários, responsáveis pelas atas que encaminham as soluções.

Na escola Lumiar, também em São Paulo, existem **duas modalidades de assembleias: uma exclusiva aos alunos, para a resolução de questões relativas à sua convivência ou aprendizagem direta, e outra com a participação de todos os membros da escola.**

Ambas as experiências promovem a reflexão a respeito do exercício da participação, não apenas na escola, mas em outros espaços frequentados pelos estudantes.



EXPERIÊNCIA: ENTENDENDO A DIRETORIA E A DINÂMICA DA ESCOLA

Na Escola da Vila, em São Paulo (SP), uma iniciativa sintonizada ao conceito de gestão democrática e participativa mobilizou os alunos de maneira sensível: os estudantes vivenciaram o papel de entrevistadores da equipe da escola (diretor, coordenador pedagógico, professores e demais funcionários), para que entendessem seus princípios e regras, e, posteriormente, relataram as experiências no jornal escolar, compartilhando os preceitos e seus motivos com toda a comunidade escolar.

Fonte: entrevista com Helena Mendonça, gestora da escola.





EXPERIÊNCIA CLUBES JUVENIS, LÍDERES DE CLASSE, CONSELHO DE CLASSE E GRÊMIO

Na Escola Estadual de Educação Integral Dr. Antônio Ablas Filho, em Santos (SP), a participação dos estudantes é assegurada de diversas formas.

Em clubes juvenis, eles desenvolvem projetos de seu interesse – como Slackline, Cinema e Dança Oriental – com autonomia e de forma colaborativa. A adesão funciona por inscrição, não tem restrição de idades e os grupos contam um líder e um vice-líder, que conduzem

a aprendizagem e dialogam com a diretoria a respeito de agenda, aprovação de recursos e continuidade dos projetos.

Eleitos pelos colegas, líderes de classe têm encontros garantidos com a direção escolar a cada 15 dias, quando ajudam a definir ações e soluções diversas – como, por exemplo, os requisitos de desempate em atividades eletivas com mais candidatos do que vagas. Os representantes ainda fazem parte, ao lado de professores e coordenadores, do Conselho de Classe, que acontece bimestralmente, ocasiões em que compartilham a percepção qualitativa de suas turmas e contribuem na tomada de decisões acerca da gestão da aprendizagem.

No grêmio, ainda, os adolescentes organizam pautas conforme necessidades e prioridades, apresentadas à diretoria em reuniões solicitadas sob demanda.



EXPERIÊNCIA - PROPOSTAS DOS ALUNOS INCORPORADAS AO PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO

No Colégio Estadual Chico Anysio, no Rio de Janeiro (RJ), o protagonismo dos alunos na gestão escolar é valorizada pela direção, que acredita que os estudantes devem conhecer e administrar seus espaços de participação para que conquistem, assim, autonomia a partir de suas ações.

Partiu dos alunos, por exemplo, uma sugestão causou impactos sensíveis na gestão do refeitório,

inclusive em relação ao orçamento: os jovens identificaram que havia um desperdício de cerca de 8kg de alimentos por semana e, como solução, propuseram ações de conscientização, além de que eles mesmos passassem a servir as refeições – o que implicou na redução do desperdício para 1kg semanal.

Outra iniciativa concebida e posta em prática por eles foi a criação de uma estante livre de troca de livros, a “Varanda Literária”, sem as regras da biblioteca, o que aumentou expressivamente o interesse pela leitura.

Os dois projetos foram incorporados ao plano político-pedagógico da escola.



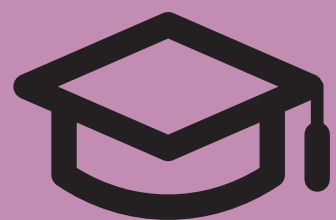
EXPERIÊNCIA CONSELHO MIRIM

A possibilidade e a potencialidade da estruturação de um conselho mirim composto pelos adolescentes inscritos no Ensino Fundamental II são evidenciadas com uma iniciativa semelhante em Curitiba (PR) que contempla, no entanto, pequenos de três a cinco anos de idade.

No Centro Municipal de Educação Infantil Arnaldo Carnasciali, no projeto “A Voz da Criança”, as crianças **ajudam na decisão das músicas tocadas como sinal, na composição e na escolha de cores dos espaços físicos, na seleção dos materiais comprados pela escola e na programação de eventos.** Como são muitas crianças, é feito um revezamento, para que todas possam participar das reuniões representando suas turmas.

Fonte: Gestão Escolar (<http://bit.ly/gestoescolar-conselhomirim>).





CAPÍTULO 6

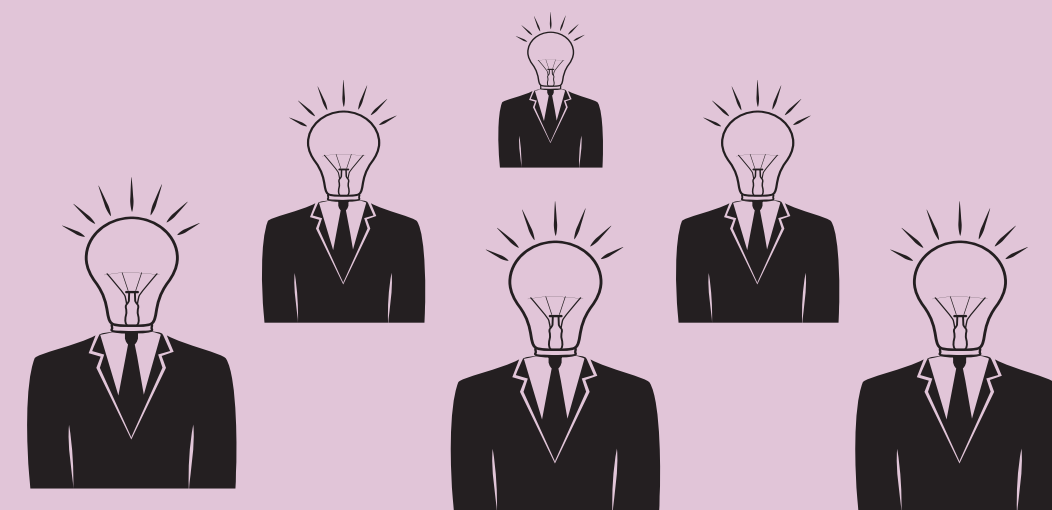
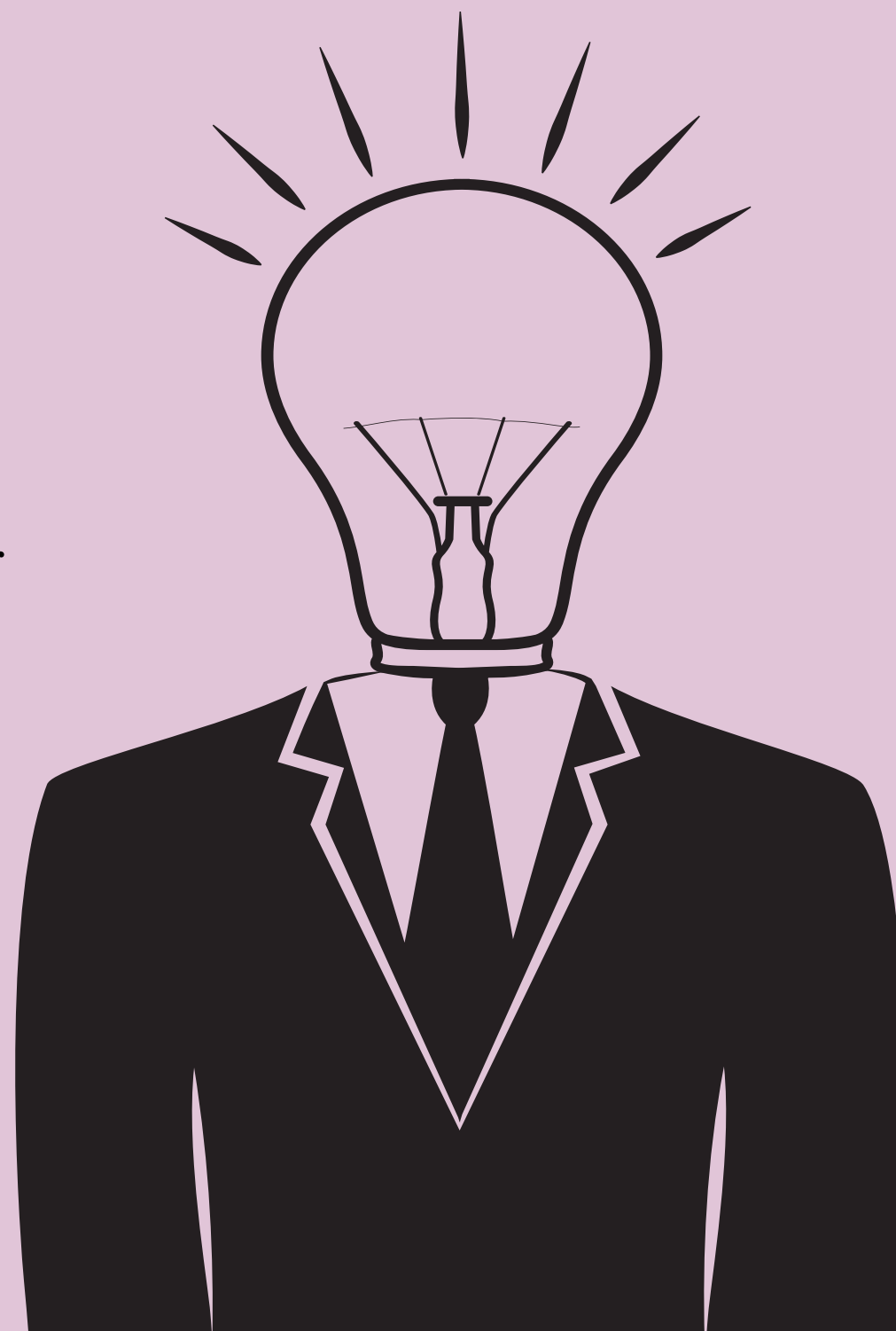
Direção: Liderança em arranjos e relações na gestão escolar





GESTÃO ESCOLAR

Se a escola é de todos, geri-la também é missão de todos. O trabalho de cada um, não entanto, não pode ser solitário: a articulação e a colaboração são as chaves para uma boa gestão – e cabe ao diretor exercer o papel de líder inspirador e integrador de esforços, dentro da instituição de ensino, com a comunidade local e toda a rede envolvida.



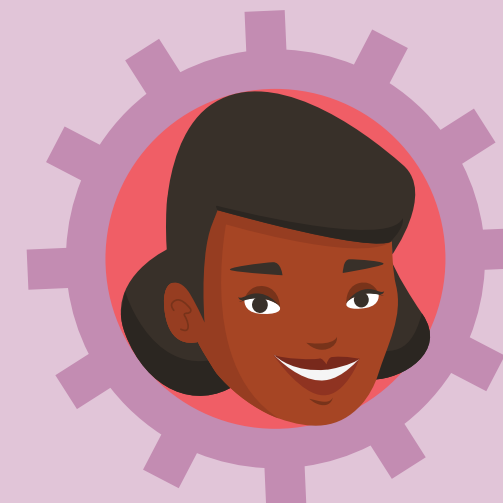
“

[...] mais do que qualquer condição estrutural de uma escola, a inovação resulta de atitude e processo sob a responsabilidade de todos. Quanto mais cabeças pensando, maior a probabilidade de se alcançar resultados realmente expressivos. Essa afirmativa é essencial para o sucesso da inovação educativa.”

[Coelho, Unglaub]



TRADICIONALMENTE, AS RESPONSABILIDADES DO DIRETOR



Ao diretor, cargo formalmente exigido pelas instâncias administrativas das escolas e redes de ensino, **as seguintes funções:**

Cuidar das finanças da escola;

prestar contas à comunidade;

conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto ao órgão;

identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação;

prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável;

assegurar a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos;



conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, o PPP, mobilizando a comunidade escolar e garantindo que o processo seja democrático até o fim;

acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos;

ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos estudantes;

incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessários para seu desenvolvimento;

gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários;

manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.



O PERFIL DOS GESTORES ESCOLARES DE ENSINO FUNDAMENTAL II

A pesquisa Perfil dos diretores escolares, realizada pelo Ibope, Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC), delineou o perfil demográfico dos diretores de escolas públicas brasileiras, sua formação e o que pensam sobre a profissão e a carreira que seguiram. Alguns dos destaques foram:



Nos anos finais do Ensino Fundamental, concentram-se gestores mais velhos (média de 48 anos de idade), a maior parte formada por mulheres (78%).



A grande maioria dos gestores das redes públicas que atuam nas principais capitais brasileiras concluiu o Ensino Fundamental e o Médio em escola pública.



A maioria dos profissionais que atua no Fundamental II se formou no curso de Pedagogia, seguido por Letras.



Para 40% dos profissionais entrevistados, a graduação inicial não foi satisfatória ou suficiente para o exercício do cargo.



80% dos entrevistados fizeram cursos de formação continuada em gestão escolar, com uma média de 5,6 cursos. Quase a metade (45%) dos cursos tinha como tema a gestão de aprendizagem.



A maior proporção dos entrevistados foi diretamente eleita (45%), seguida por aqueles aprovados em concurso público (25%) e indicados ou nomeados (21%).



Os gestores dedicam, em média, quase 50 horas semanais ao trabalho, sendo que 29% deles trabalham 60 horas ou mais por semana. 60% declararam atuar também aos fins de semana, numa média de 2,5 finais de semana por mês.

Na distribuição do tempo, os gestores escolares devem atender ao relacionamento com as Secretarias de Educação, reuniões periódicas com a equipe técnica, reuniões sobre questões administrativas e burocráticas (em média 15 por ano), reuniões para prestação de contas (em média 10,5 por ano), acompanhamento de programas promovidos pela Secretaria (em média 11 por ano) e atividades vinculadas à sua própria formação (em média 12 reuniões anuais)

Os gestores manifestaram ser excessivo o tempo dedicado a “questões administrativas”, a providências para a “substituição de professores” ou mesmo para observar se e quando os alunos saem da classe.

Quanto às habilidades e competências que acham que deve ter, as qualidades mais levadas em conta estão mais ligadas à dedicação, ao comprometimento e ao envolvimento do gestor com as diversas áreas escolares. Saber ouvir, ser mediador, ter espírito de liderança, desempenhar bem o seu papel, entregar-se “de corpo e alma”, ser envolvido e comprometido, gostar do que faz e estar presente em todas as áreas foram os atributos mais frequentemente citados.

Virtudes como transparência, honestidade e ética foram pouco mencionadas espontaneamente.

Gestores do Ensino Fundamental II e do Ensino Médio acreditam mais no poder da vocação para o ensino do que os demais.



A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS MODELOS E COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO



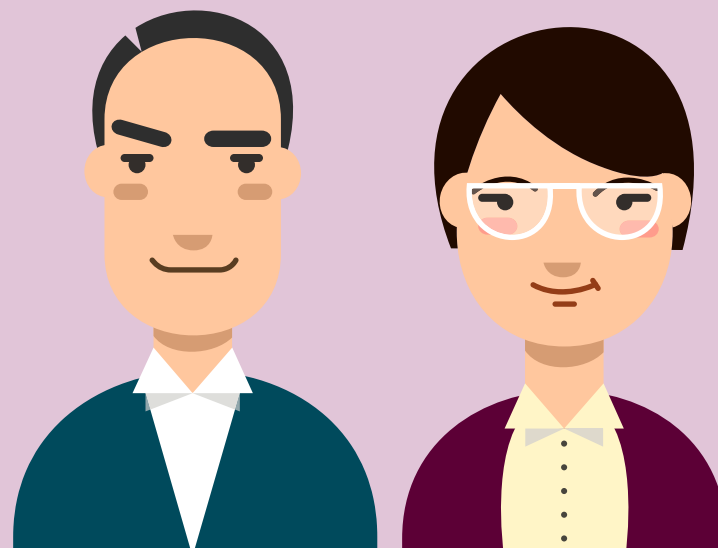
Enquanto o século XXI impõe novos desafios aos adolescentes, demandando deles novas competências e habilidades, também exige a transformação dos gestores, que precisam se atualizar, se adequar, construir conhecimentos sistêmicos, desenvolver capacidades sintonizadas com o contexto atual e ressignificar constantemente a sua prática.

Em grupo de trabalho presencial realizado pela equipe da plataforma FAZ SENTIDO com especialistas em gestão escolar no Ensino Fundamental II, foram levantados os principais pontos de atenção dos gestores e as competências primordiais que devem aprimorar e dominar. São eles:

OUSADIA BUSCAR SUPERAR AS EXPECTATIVAS FALAR A LINGUAGEM DO ADOLESCENTE
SABER LER OS DADOS ACREDITAR NA ESCOLA GOSTAR DE GENTE SER HUMILDE
VALORIZAR A DIVERSIDADE SABER MOTIVAR REPENSAR A ESTÉTICA **FOCAR NO**
ALUNO E NAS NECESSIDADES DO ALUNO LIDERAR TER CARISMA SER RESILIENTE
VALORIZAR A PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS VER AS COISAS DE OUTRO ÂNGULO **OUVIR**
IMPULSIONAR MUDANÇAS GESTÃO PARTICIPATIVA VALORIZAR A HISTÓRIA
DA ESCOLA COORDENAR HABILIDADES CONTROLAR O TEMPO PARA REALIZAR
TUDO CONCOMITANTEMENTE **FACILITAR O TRABALHO DOS OUTROS**
ORGANIZAR E COORDENAR VALORIZAR O LÚDICO E O BRINCAR **NÃO TER MEDO DE**
EXPERIMENTAR NÃO PERDER O FOCO NA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE OBSERVAR
A PRÓPRIA AUTORIDADE QUESTIONAR E NÃO OBEDECER CEGAMENTE À BUROCRACIA
SABER COMUNICAR SER UM BOM SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS TER OLHAR FORA
DA CAIXA INSPIRAR INCENTIVAR A CULTURA MAKER **PENSAR EM RESULTADOS**
CONSEGUIR UNIR TODOS **SER A IDENTIDADE DO GRUPO** SER DO TIME, DO COLETIVO SER ESTRATÉGICO
SER LÍDER INSPIRADOR RECONHECER E DAR ESPAÇO À PARTICIPAÇÃO DOS
ALUNOS NA GESTÃO SABER DAR DEVOLUTIVAS (FEEDBACKS) **SER ARTICULADOR,**
COORDENAR EQUIPES E PESSOAS DE PERFIS DIFERENTES



OS NOVOS GESTORES SÃO LÍDERES



Nos estudos e publicações atuais sobre gestão escolar, existe um consenso de que os novos gestores precisam, sobretudo, ser líderes inspiradores.

Esta é a aposta do GELP, Global Education Leaders Program, segundo o qual o principal atributo de um líder escolar é ser **MOBILIZADOR** – de ideias, de pessoas, de recursos. Assim, as instituições terão sucesso à medida que os **líderes de sistema** (aqui, os gestores de rede ou de escola) engajarem, fomentarem e distribuírem a liderança com os demais atores da comunidade escolar. É o que chamam de liderança colaborativa, dotada de verdadeiro potencial transformador.

“ Lidar com questões administrativas e financeiras não são mais as únicas atribuições de um diretor escolar. À lista foram adicionadas habilidades como se relacionar com a comunidade escolar, gerenciar pessoas, delegar e estar atento a novas metodologias. A nova dinâmica da escola pressupõe que o diretor saiba envolver toda a comunidade. ‘O que mudou é que, antes, tínhamos uma gestão mais centrada na figura do diretor. Hoje, tudo é mais democrático e compartilhado’,”

O líder da escola, Revista Educação, fala da coordenadora do curso de pós-graduação em Gestão Educacional da PUCRS, Leunice Martins de Oliveira.



A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS ARRANJOS NA GESTÃO

Hoje, o diretor escolar precisa procurar parceiros, ponderar com serenidade quais atores podem auxiliá-lo no processo de gestão e distribuir as atribuições de acordo com as competências e com os perfis detectados. Neste caminho, quando considerando o ambiente da escola, é uma premissa entender que cargo e papel, confrontando-se teoria e prática, podem estar distantes um do outro.



VISÃO SISTÊMICA

Quais são as habilidades das pessoas que estão ao meu redor?

Que papéis já exercem?

Quais são as necessidades da comunidade?

ÓTICA COMPARTILHADA [CAPACIDADE DE DESCENTRALIZAÇÃO]

Como posso aproximar as pessoas que estão ao meu redor?

O que posso delegar a cada ator da comunidade de aprendizagem?



Num novo contexto, os gestores precisam ter conhecimentos sistêmicos, dominar pedagogia, administração, entender sobre direito, psicologia, sociologia, entre outras expertises.

Sobretudo, precisam identificar e estabelecer os papéis que precisam ser desempenhados por outros atores da gestão na escola e montar novos arranjos de atuação – delegar. A partir disso, sua atribuição, como líder, será empoderar e engajar o time gestor e, assim, diluir algumas atribuições de seu cargo, para que consiga se dedicar à frente estratégica da escola e estar imediatamente próximo à gestão da aprendizagem. Algumas sugestões de funções que poderá exercer neste processo:



mediador de conflitos



articulador de relações com a comunidade



articulador de relações com familiares



**articulador de relações internas
[gestão de pessoas e relacionamentos]**



**administrador de questões financeiras/
orçamentárias**



**administrador de questões burocráticas e
estruturais**

+ As sugestões de funções propostas aqui são resultado do estudo de depoimentos do ex-gestor escolar Braz Nogueira, da vivência de especialistas entrevistados e de toda a literatura levantada para a composição deste relatório.



EXPERIÊNCIA DELEGAR PARA FOCAR NAS PRIORIDADES

Na Escola Municipal Presidente Campos Salles, em São Paulo (SP), o ex-diretor Braz Nogueira identificou que uma das questões mais importantes para posicionar a escola no centro de uma comunidade marcada pela violência era articular fortes relações com a população local. Para isso, assumiu como sua função prioritária liderar o diálogo com o entorno – para dedicar-se à tarefa, delegou outras atividades, principalmente as administrativas, aos colegas.

Na escola do Projeto Âncora, em Cotia (SP), os professores – ou tutores, como são chamados – conduzem a articulação com os familiares dos alunos. São eles que contatam os responsáveis dos estudantes caso estejam ausentes, ou mesmo que os conduzem até suas residências quando não há ninguém para buscá-los. Na mesma instituição, a comunidade também exerce papel fundamental na gestão orçamentária.



QUEM SÃO OS LÍDERES DE SISTEMAS?

De acordo com pesquisa do GELP, os líderes de sistema compreendem as seguintes características:

1. ORIENTADOS AOS SISTEMAS

Enxergam as instituições que lideram como parte de um sistema e reconhecem a necessidade de fortalecer os relacionamentos, de conectar outros líderes e suas instituições entre si e a outras organizações – de aproximar a fontes de aprendizagem.

2. INCLUSIVOS

Estimulam a colaboração e dão espaço para que sua equipe cometa erros sem temor, para que corra riscos e crie confiança ao mesmo tempo. Pensam em equipes que podem se formar quando necessárias, de forma temporária, em torno de determinados desafios – times que podem engajar pessoas para além das fronteiras da instituição.

3. PENSADORES DE PROJETOS ("DESIGN THINKERS")

Consideram sempre as necessidades e os desejos das pessoas e das organizações como um todo (empatia), buscam o entendimento observando sob diversas perspectivas, integram múltiplos conhecimentos e atores para buscar soluções, têm uma postura experimental e criativa.

4. EMPREENDEDORES SOCIAIS

Mobilizam recursos humanos, sociais e financeiros necessários para a inovação. Atraem talentos e criam as condições de confiança necessárias para promover a inovação.



5.

ESTRATÉGICOS

Conscientes de como políticas e práticas da instituição podem facilitar ou inibir a transformação, estão dispostos a confrontar e a mudar as que sufocam a criatividade e a energia associadas à inovação, para criar novas possibilidades facilitadoras.

6.

PERCEPTIVOS*

Entendem quem são, no contexto de seus papéis – suas fortalezas e vulnerabilidades, seu estilo de liderança e suas fragilidades, assim como de seus colegas. Sabem que os melhores inovadores são, por vezes, pessoas engajadas na prática e sabem como mobilizar sua energia e criatividade.

7.

DISPOSTOS A CONFRONTAR CONVENÇÕES

Sabem que liderar transformações significativas pode ser solitário e que encontrarão no caminho uma série de oponentes. Para estes enfrentamentos, mantêm o equilíbrio entre abertura a conselhos e resiliência.

Fonte: GELP, Recriando a educação, transformando sistemas educacionais (<http://bit.ly/gelp-liderancacolaborativa>).

* O termo “perceptivos” foi uma adaptação livre do original “realistas”, para melhor adequação ao conceito proposto.



MENTORIA A EXPERIÊNCIA INGLESA, COLABORAÇÃO ENTRE LÍDERES

Nos últimos 30 anos, a educação pública inglesa passou por mudanças importantes: além da instituição de um currículo comum, foram realizados investimentos substanciais no fortalecimento de estratégias e no desenvolvimento de lideranças escolares.

Uma das frentes de ação foi a criação do Ofsted (Office for Standards in Education – em tradução livre: Escritório para Padrões em Educação), órgão que inspeciona e classifica os padrões de qualidade das escolas, descritos em relatórios públicos disponibilizados online – e consultados por muitos pais e familiares de estudantes.

Identificados em suas práticas durante as inspeções, nos últimos dez anos, os líderes escolares bem-sucedidos têm recebido incentivo crescente para ter uma influência mais ampla, tornando-se líderes de sistema. Os diretores das escolas consideradas excelentes pelo Ofsted podem tornar-se

Líderes Nacionais da Educação (National Leaders of Education), dando apoio a uma ou mais escolas cujo desempenho é mais fraco. Por meio dessas evoluções, o governo busca concretizar sua visão de um “sistema de escolar de autoaprimoramento”, com impacto positivo em cascata.

“
As escolas no nosso sistema têm dois trabalhos: elas precisam competir umas com as outras pelos alunos, mas por outro lado também colaboram entre si na medida em que desenvolvem o sistema juntas”
”

Explica o consultor Adrian Ingham, pesquisador e ex-diretor da West Drayton Primary School, em Londres.



O QUE O LÍDER DEVE FAZER NA ESCOLA?

Cláudia Costin, Diretora Global de Educação do Banco Mundial, exibiu pontos imprescindíveis durante evento do British Council sobre liderança escolar (fevereiro de 2016):

- + **DESCOBRIR O QUE ESTÁ SOB SUA GOVERNABILIDADE E TOMAR ATITUDES**
“A gente tende a diminuir nosso poder de governabilidade. Dá trabalho [assegurá-lo], tem que comprar briga!”
- + **DELEGAR E COMUNICAR À INSTÂNCIA RESPONSÁVEL O QUE ESTÁ FORA DE SUA ESFERA DE AÇÃO**
“O livro não chegou? A merenda estragou? Quem é o responsável? Isso precisa ser comunicado.”
- + **TER FOCO NA APRENDIZAGEM.**
- + **CRIAR AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM.**
- + **DEFINIR ESTRATÉGIAS E ENVOLVER E PACTUAR COM O GRUPO.**
- + **TER A ESCOLA COMO UNIDADE DE TRABALHO COLABORATIVO.**
- + **ENVOLVER OS FAMILIARES,**
fazer com que saibam que os alunos estão aprendendo (ou não), que entendam a escola e que possam participar ativamente dela.
- + **CRIAR AMBIENTE SERENO.**
- + **COBRAR PARCERIAS, MOBILIZAR QUEM POSSA AJUDAR.**



Uma gestão em nome do aluno e focada na pedagogia e o modelo adotado nos países que têm obtido melhores resultados em educação tanto em rankings internacionais de desempenho quanto na revalorização da escola por comunidades locais.

EQUIPE DE DIREÇÃO FOCO DA PEDAGÓGIA!



ONDE POSSO ENCONTRAR DICAS INSPIRADORAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DA ESCOLA OU DA REDE?

Conviva Educação (<http://convivaeducacao.org.br>)

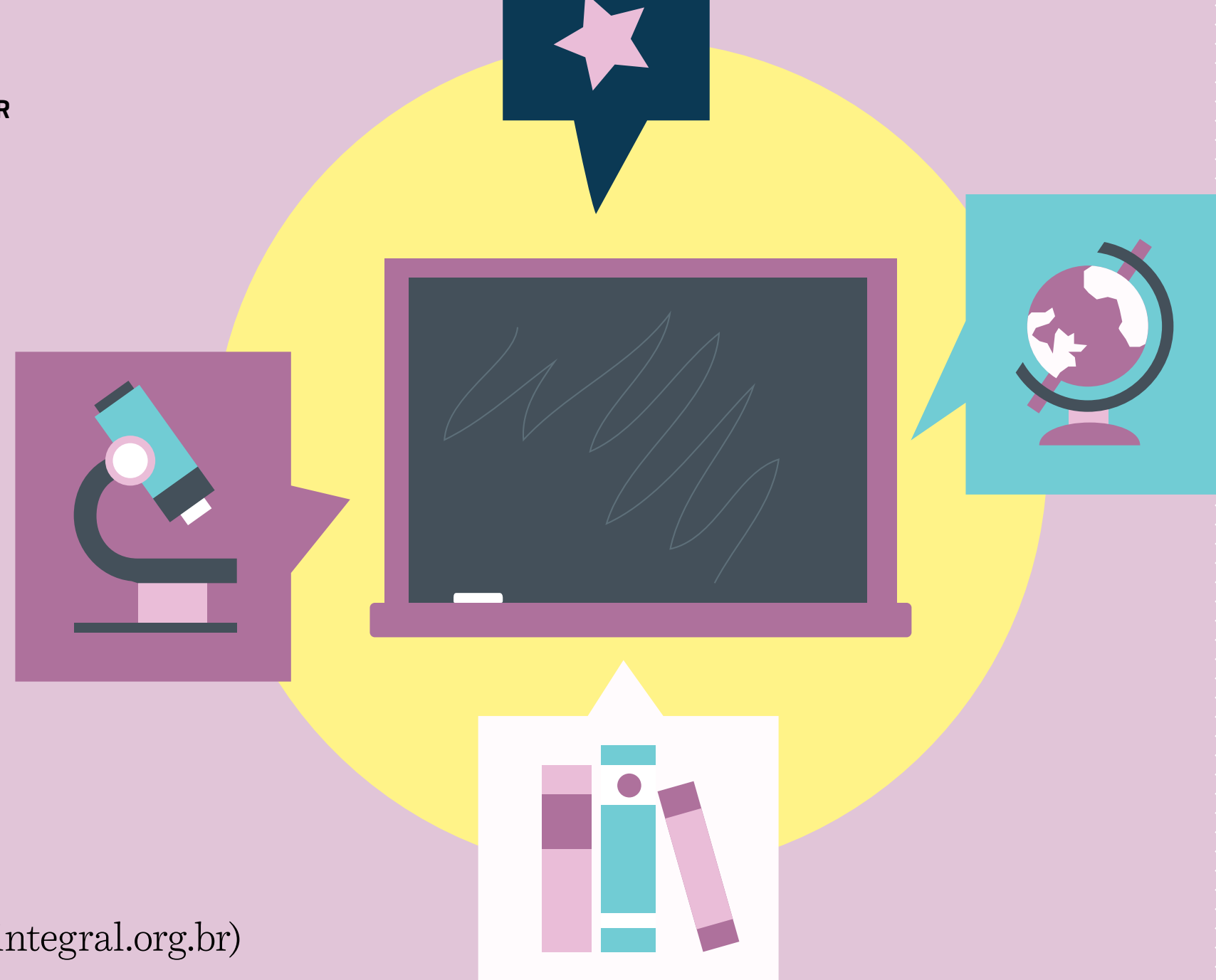
Porvir (<http://porvir.org>)

Centro de Referências em Educação Integral (<http://educacaointegral.org.br>)

Iniciativas Inspiradoras na Gestão Estadual da Educação Pública (<http://www.iniciativasinspiradoras.org>)

Revista Gestão Escolar (<http://gestaoescolar.org.br>)

Fundação Lemann/ Gestão para a Aprendizagem (<http://bit.ly/leumann-gestao>)





REDE DE PROTEÇÃO ESCOLAR

As equipes gestoras das escolas não estão sozinhas para lidar com as situações complexas e multifacetadas que surgem no caminho – existe uma rede de proteção para seu amparo, que pode e deve ser acionada sempre que necessário. Esta rede não está configurada em uma única instituição, se constitui de forma multifacetada num conjunto de organizações e atores que atuam no combate à violência e à violação de direitos de crianças, adolescentes e qualquer ator da comunidade escolar. Ela não se configura de forma hierarquizada e não se restringe à área da educação – as áreas da saúde, da assistência social e da segurança pública, entre outras, também a compõem.

Talvez a principal força na rede de proteção da escola seja a própria comunidade – quando a população ao redor reconhece a importância da instituição de ensino em seu seio social, a resguarda, incorpora a missão de preservá-la. Também a integram os CRAS - Centros de Referência de Assistência Social, o Conselho Tutelar, a Promotoria da Infância e Juventude, os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, as Patrulhas Escolares Comunitárias e as Secretarias de educação e suas subsecretarias, para citar alguns.

Para saber mais sobre a rede de proteção escolar, acesse o caderno Proteger para Educar: a escola articulada com as redes de proteção de crianças e adolescentes, do MEC (<http://bit.ly/pronacampo-rededeprotecao>).

+ Para saber mais sobre a rede de proteção escolar, acesse o caderno Proteger para Educar: a escola articulada com as redes de proteção de crianças e adolescentes, do MEC (<http://bit.ly/pronacampo-rededeprotecao>)

+ Para esclarecer dúvidas sobre a rede de proteção escolar, acesse a FAQ do governo do estado do Paraná (<http://bit.ly/parana-protecao>).

BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Aurélio. Como elaborar boas pautas para as reuniões pedagógicas. In: Gestão Escolar. Edição 21. Formação. Coordenador, ago/set 2012. Último acesso em: 19 dez 2016.

AMARAL, Aurélio; PADIAL, Karina. Com a palavra, as crianças. In: Gestão Escolar. Edição 32, jun/jul 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.

ASSENCIO, Claudia. Grêmios estudantis usam redes sociais contra evasão escolar em Piracicaba. In: Portal do G1 Piracicaba e Região, 12 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

BASÍLIO, Ana Luiza. Como as escolas podem debater tragédias e conflitos com as crianças. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Reportagens, 19 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. In: Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, ano V, n. 10, jul 2007. Último acesso em: 19 dez 2016.

BRASIL. Estatuto do Conselho Escolar. Brasília: Ministério da Educação, 2003. Último acesso em: 19 dez 2016.

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Último acesso em: 19 dez 2016.

BRASIL. Planejando a Próxima Década – Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino, 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.

CAMILO, Camila; MEIRELLES, Elisa (ed). Volta às aulas: como organizar a recepção dos alunos. Para integrar os alunos novos e receber bem os antigos, é preciso planejamento e cuidado. In: Portal da Revista Nova Escola. Formação, ed 249, jan 2012.

EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Clubes Juvenis garantem percurso de aprendizagem autônomo em Santos. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Experiências, 13 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

BIBLIOGRAFIA

EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Grêmios Estudantil, um exercício de cidadania promovido pela escola. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Na Prática. Conteúdos, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.

EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Na Prática. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Gestão da Escola. São Paulo, 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.

ELOS EDUCACIONAL. Observação de aula. In: Portal do Elos Educacional. Sou Diretor ou Coordenador de Instituição Escolar. Gestão para a Aprendizagem. São Paulo, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.

ESCOLA DA SERRA. Portal da Escola da Serra. Belo Horizonte, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.

FARIA, Ernesto; MADALOZZO, Regina (coord). Excelência com Equidade – As lições das escolas brasileiras que oferecem educação de qualidade a alunos de baixo nível socioeconômico. São Paulo: Fundação Lemann, Itaú BBA, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

FAZ SENTIDO. Currículo e Práticas Pedagógicas. In: Plataforma Faz Sentido. Estudos. São Paulo, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

FLEURY, Luciana. 5 dicas para ajudar seu filho na entrada do 6º ano. O primeiro ano do Ensino Fundamental 2 é repleto de novidades. Veja como ajudar seu filho a se adaptar a elas. In: Educar para Crescer. Comportamento. 20 jan 2015. Último acesso em 19 dez 2015.

FRAGO, Antônio Viñao; ESCOLANO, Agustín. Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

GLOBAL EDUCATION LEADER'S PROGRAM. Recriando a educação: Transformando sistemas de educação. Módulo de Inovação do GELP. São Paulo: Fundação Telefônica, 2014.

INGHAM, Adrian. O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. Perfil dos diretores escolares. In: Portal da Fundação Victor Civita. Estudos e Pesquisas Educacionais, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.

LOPES, Marina. Escola também deve levar o sono em consideração. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 4 maio 2015. Último acesso em: 19 dez. 2016.

LOPES, Marina. ‘Sem líderes capacitados não vamos melhorar o sistema’. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 11 jun 2015.

MENDONÇA, Camila. O líder da escola. In: Revista Educação. Gestão, 04 mar 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.

MONTEIRO, Paula. No AP, núcleo vai mediar conflitos dentro do ambiente escolar. Ideia é resolver problemas de forma amigável sem recorrer à justiça. Primeiro núcleo de mediação foi inaugurado na escola Azevedo Costa. In: Portal do G1 Amapá, 18 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

MUNDO JOVEM. Os estudantes e os grêmios estudantis livres. In: Revista Mundo Jovem. Último acesso em: fev 2016.

OBSERVADOR. Antes dos 50, só se devia trabalhar depois das 10h00. In: Portal Observador, Beleza e Bem Estar, 10 set 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Políticas e Gestão na Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.

PAIVA, Aline. Alunos podem ser mediadores de conflitos dentro do ambiente escolar – Projeto ‘Mediação Escolar’ é desenvolvido pelo Tjap em parceria com a Unifap. Cerca de 90 alunos da escola Raimunda Virgolino vão participar de projeto. In: Portal do G1 Amapá, 06 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

BIBLIOGRAFIA

PERRENOUD, Philippe. Pedagogia Diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PORVIR. Nossa Escola em (Re)Construção – Relatório de Resultados. São Paulo: Porvir, Instituto Inspirare, out 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.

REID, Andy. Liderança escolar na Inglaterra. In: Revista Pátio, n. 28, Enfoque, mar 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.

REIS, Kleiton. 7 passos para o coordenador pedagógico pensar as reuniões com professores. In: QEdu Blog. Especiais, 29 abr 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.

STEDILE, Maria Inez. O professor como gestor da sala de aula. In: Portal Dia a Dia Educação – Portal Educacional do Estado do Paraná. Umuarama, 2009. Último acesso em: 19 dez 2016.

THIESEN, Juarez da Silva. Tempos e espaços na organização curricular: uma reflexão sobre a dinâmica dos processos escolares. In: Educação em Revista, v. 27, n. 01, Belo Horizonte, abr 2011. P. 241-260. Último acesso em: 19 dez 2016.

UNGLAUB, Eliel (org). Desafios metodológicos do ensino. Engenheiro Coelho: Unaspres – Imprensa Universitária Adventista, 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro Veiga (org). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2002.

VICTOR, Antonildo Alves. Gestão democrática e participativa na escola. In: Portal Educação, Administração, Artigos, 11 maio 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.

VIEIRA, Sofia Lerche (org). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2007.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS AO LONGO DOS TEXTOS

AVES, C.; GROSBAUM, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, S. L. (org.) Gestão da escola: Desafios a enfrentar. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

STEDILE, Marua Inez: O professor como gestor da sala de aula. 2009. artigo

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE PEDAGOGIA

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS. BERALDO, Fernando. PELOZO, Rita de Cássia Borguetti

OUTRAS REFERÊNCIAS

http://www.ufrgs.br/projetossociais/Biblioteca/4_TV_Escola_Educacao_Integral.pdf

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000400015

<http://educacaointegral.org.br/na-pratica/eixo/rede-de-educadores/#>

Articulação com comunidade e outras instâncias

e unidades de poder: (unidades locais de gestão)

<http://educacaointegral.org.br/na-pratica/eixo/educacao-no-territorio/#criar-unidades-locais-para-gestao-que-tenham-por-incumbencia-formular-e-acompanhar-um-plano-educativo-local>

Desenvolvimento dos planos de educação:

<http://educacaointegral.org.br/na-pratica/eixo/educacao-no-territorio/#promover-a-participacao-dos-agentes-envolvidos-no-programa-nos-processos-de-elaboracao-dos-planos-de-desenvolvimento-estrategico-do-municipio>

gestão intersetorial:

<http://educacaointegral.org.br/na-pratica/eixo/gestao-intersetorial/#>

Rede de educadores:

<http://educacaointegral.org.br/na-pratica/eixo/rede-de-educadores/#>

PROJETO
FAZ SENTIDO – FUNDAMENTAL II

MUITO OBRIGADO!



Uma parceria:

