



PROJETO  
**FAZ SENTIDO**

# GESTÃO ESCOLAR PARA O ENSINO MÉDIO

Uma parceria:



# GRUPOS DE TRABALHO



## Presencial

Anna Penido (Instituto Inspirare)

Bia Padiá (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)



## Online

Andreia de Jesus (Consultora Pedagógica)

Luciana Cury (UNIB)

Rodnei Pereira (FUNDAP)

# CRÉDITOS



## Pesquisa, Conteúdo e Redação

Andréa Azambuja  
Laura Lemos



## Revisão Técnica

Célia Senna  
Daniella Dolme  
Michelle Fidelholc



## Design Gráfico

Alexandre Macedo  
Aline Inforsato  
Claudio Moraes  
Gabriel Leitão

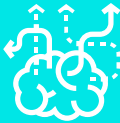







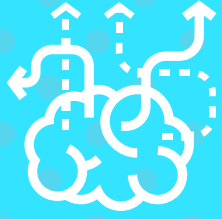
## Ilustrações

iStock  
Shutterstock  
The Noun Project  
Freepik  
Flaticon

# ÍNDICE

 CLIQUE PARA ACESSAR O CAPÍTULO DESEJADO DIRETAMENTE

<p><b>CAPÍTULO 1</b></p> <p><b>Gestão escolar democrática: entendendo os princípios que guiam a prática</b></p> <p>P.5</p> 	<p><b>CAPÍTULO 2</b></p> <p><b>Gestão da aprendizagem</b></p> <p>P.13</p> 	<p><b>CAPÍTULO 3</b></p> <p><b>Gestão de tempos e espaços na aprendizagem</b></p> <p>P.27</p> 
<p><b>CAPÍTULO 4</b></p> <p><b>Ensino médio: as especificidades da gestão escolar para jovens</b></p> <p>P.36</p> 	<p><b>CAPÍTULO 5</b></p> <p><b>O que é e como promover a gestão participativa em escolas de Ensino Médio</b></p> <p>P.45</p> 	<p><b>CAPÍTULO 5</b></p> <p><b>Direção: liderança em arranjos e relações na gestão escolar</b></p> <p>P.65</p> 



CAPÍTULO 1

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ENTENDENDO OS PRINCÍPIOS QUE GUIAM A PRÁTICA

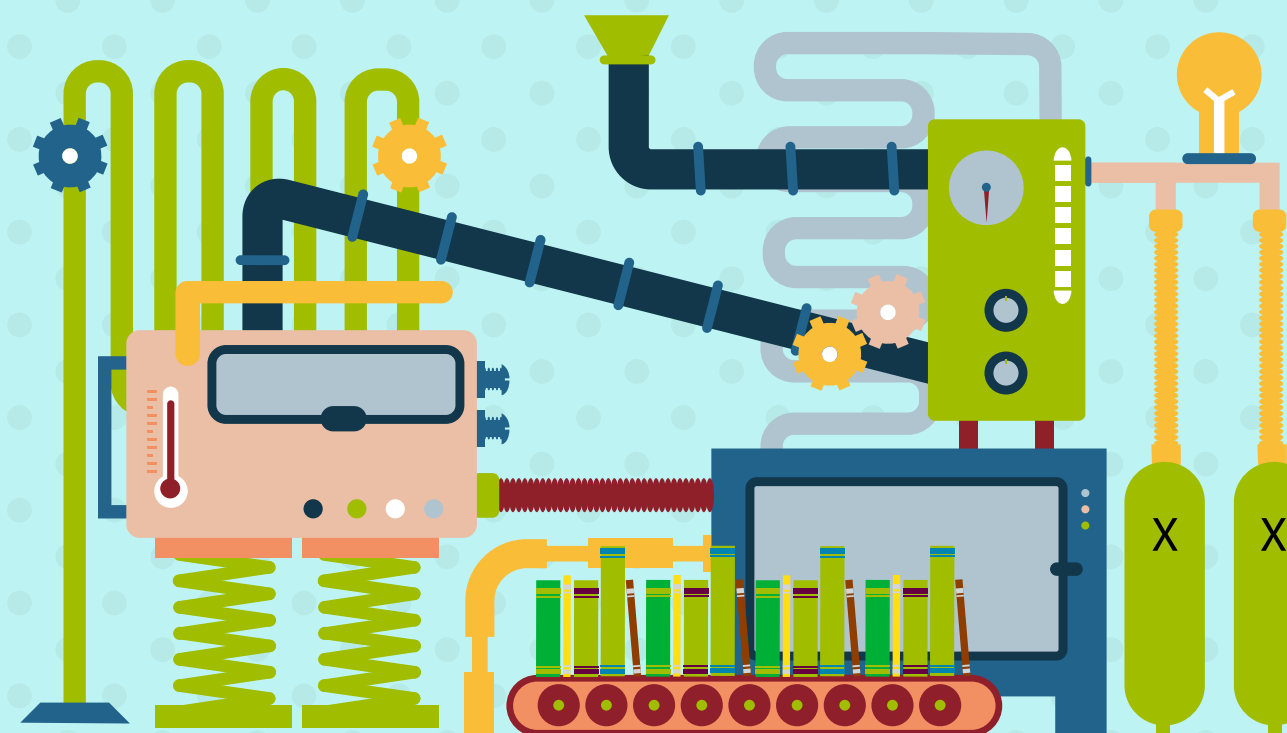


# O QUE É GESTÃO ESCOLAR

“ 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. ”

– ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR –

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.



# 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.**”

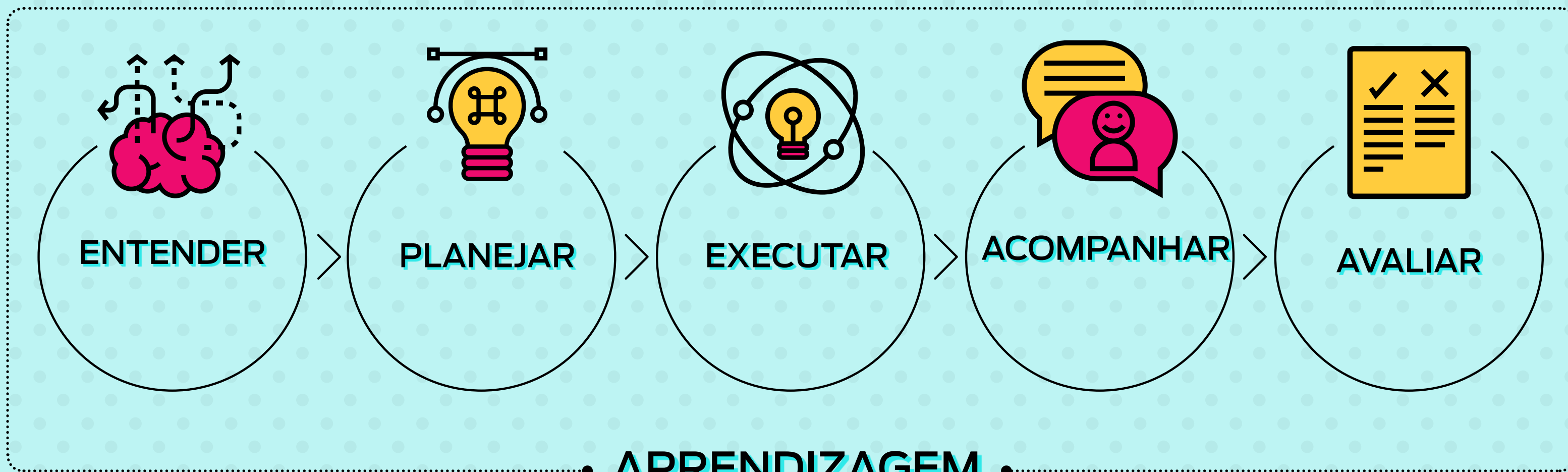
“



**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](http://bit.ly/conviva_gestaodemocratica)).

O INSTITUTO UNIBANCO, EM SEU PROJETO JOVEM DE FUTURO, COM ESCOLAS PÚBLICAS DE EM SUGERE UM MÉTODO DE GESTÃO QUE RESULTA NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A ESCOLA.

(<http://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/>).



# 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

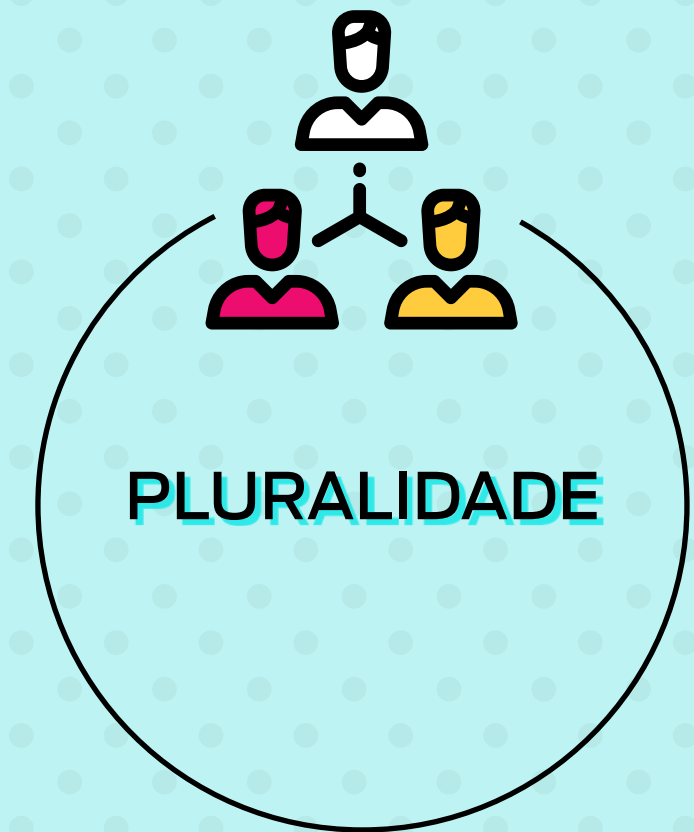
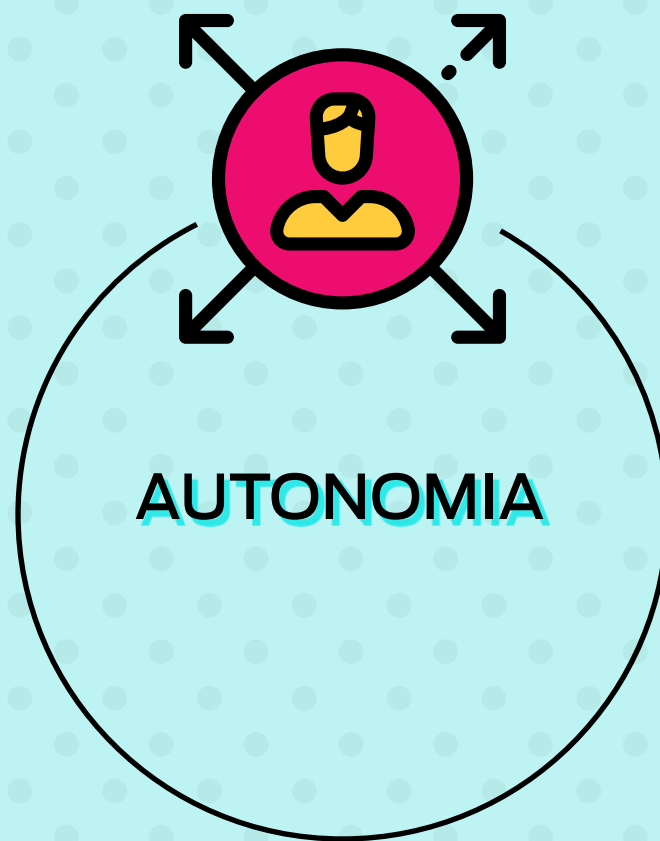
O PNE, Plano Nacional de Educação, corrobora com o princípio da LDB por meio da meta 19, que prevê que os sistemas de ensino devem:

“ 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. ”

“ 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](http://bit.ly/progestao_consed))



# 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.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Grêmios Estudantis, 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.
- INEP. Melhores práticas em escolas de Ensino Médio no Brasil. Brasília: INEP, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2Kv5QEJ>. Último acesso em: 14/03/2017.

- INGHAM, Adrian. O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.
- INSTITUTO UNIBANCO. O que fazer para aproximar família e escola. In: Boletim Aprendizagem em Foco, n. 9, abr 2016, disponível em: <http://bit.ly/aproximar-familia-escola>. Último acesso em: 14 mar 2017.
- 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. 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.
- 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.
- RIBEIRO, Alice. Do Fundamental para o Ensino Médio: uma transição sem tumulto. In: Revista Gestão Escolar, Conteúdo, 01 out 2012. Disponível em: <http://bit.ly/transicao-sem-tumulto>. Último acesso em: 14 mar 2017.
- 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.



MUITO  
OBRIGADO!

Uma parceria:

