



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

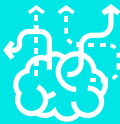







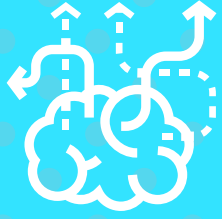
## Ilustrações

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

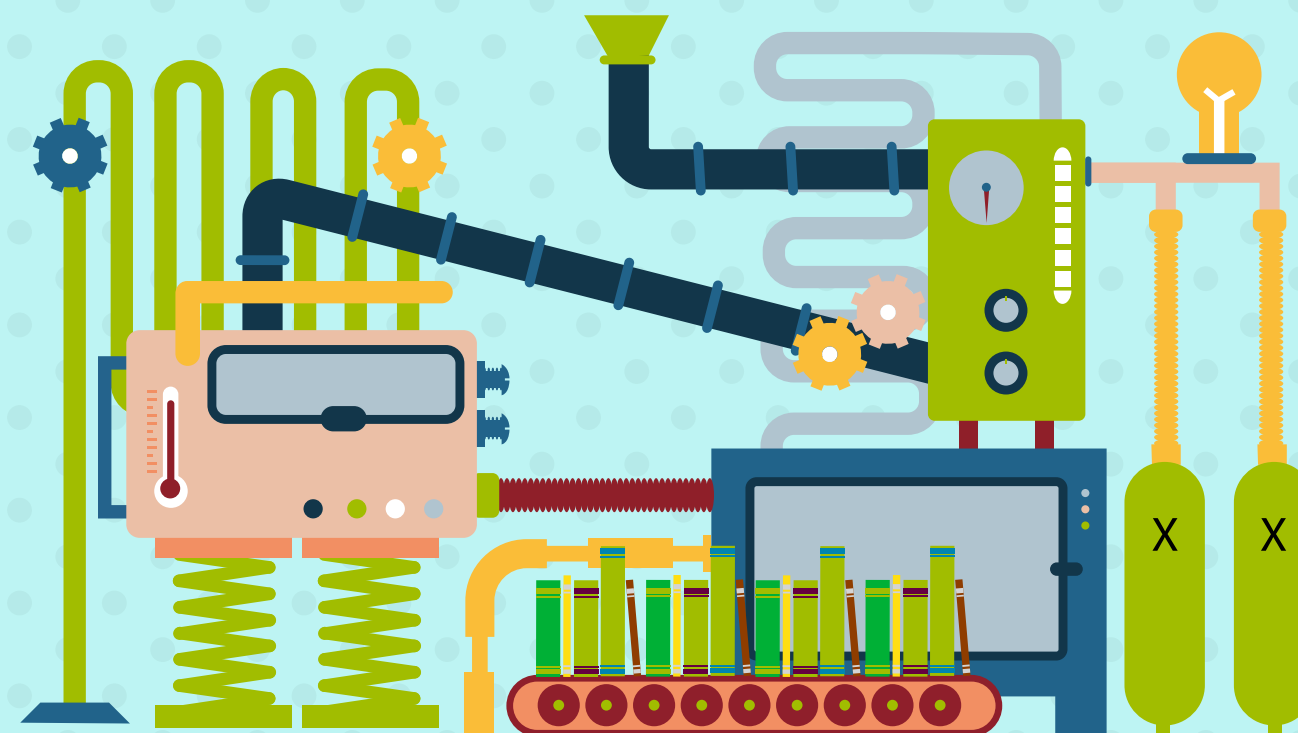


# O QUE É GESTÃO ESCOLAR

“ 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.”

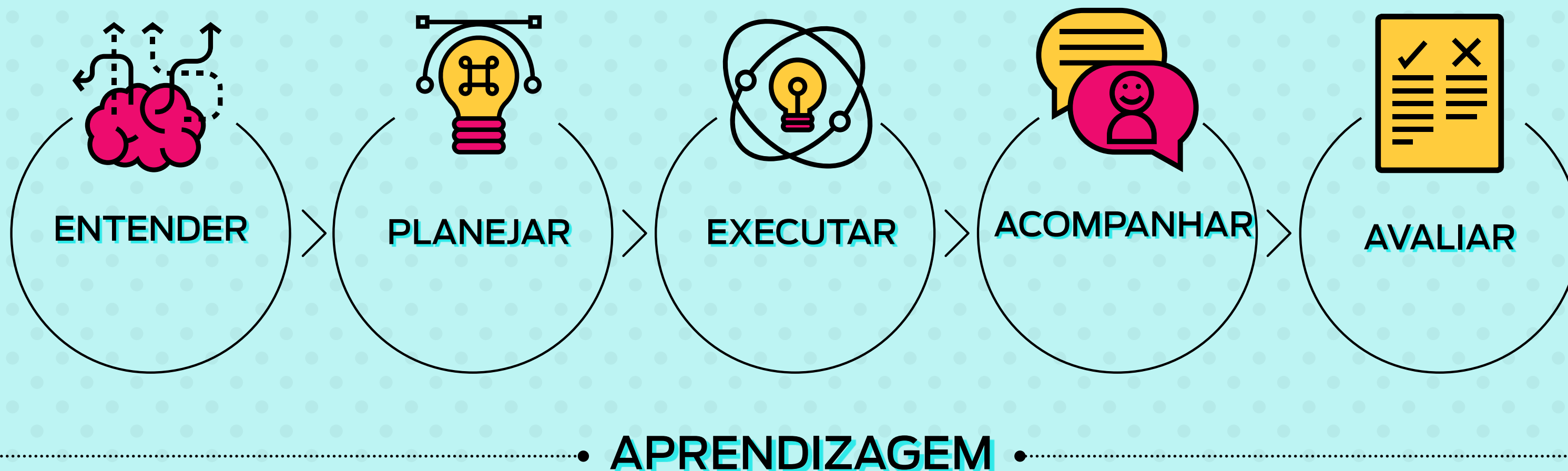
“



**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

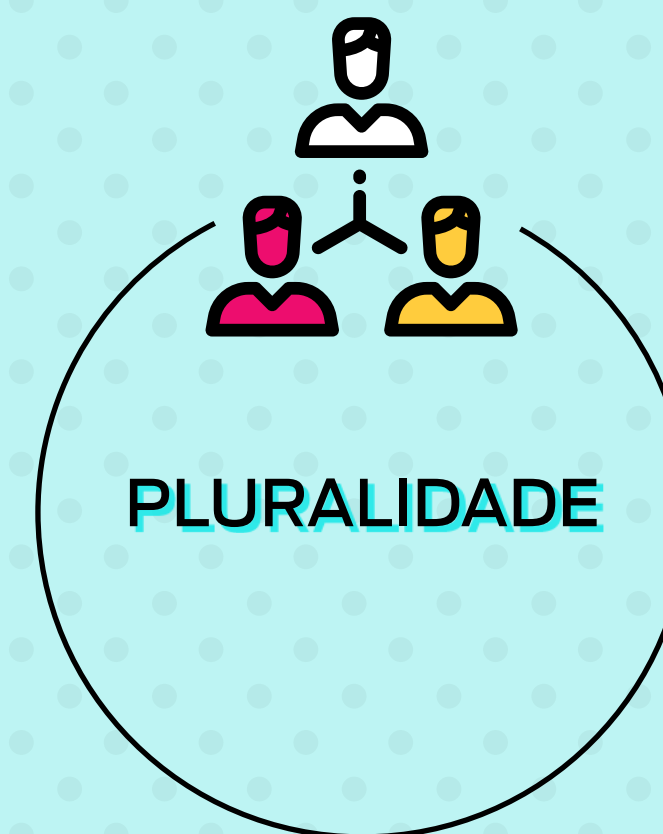
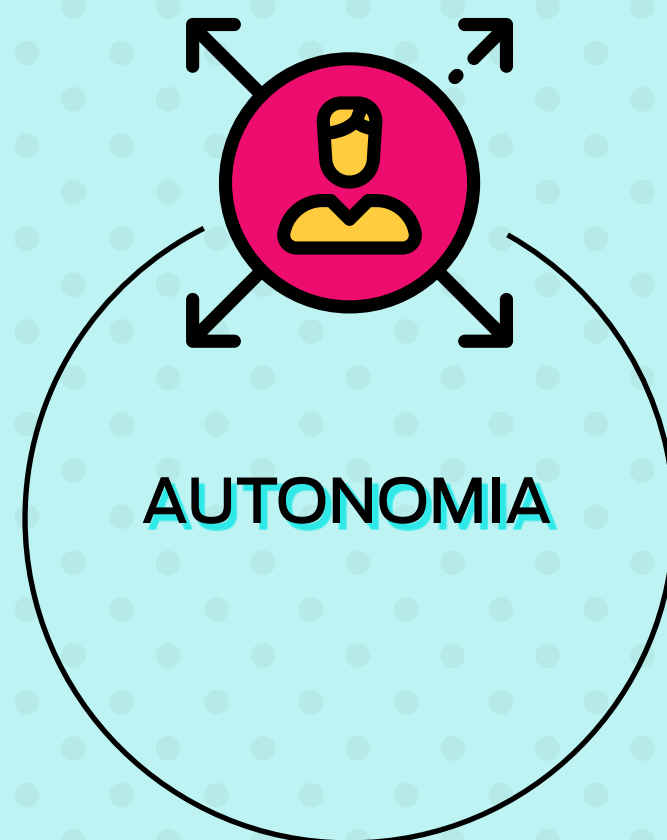
O PNE, Plano Nacional de Educação, corrobora com o princípio da LDB por meio da meta 19, que prevê que os sistemas de ensino devem:

“ 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))





CAPÍTULO 2

# GESTÃO DA APRENDIZAGEM



# 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.



**EQUIPE DE DIREÇÃO**  
LIDERANÇA INTEGRADORA

**ESTUDANTE**



**PROFESSOR**  
CONECTOR DE APRENDIZADOS



**COORDENADOR PEDAGÓGICO**  
“MAESTRO” DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

# NA SALA DE AULA COM O PROFESSOR

A gestão da aprendizagem é central em todas as instâncias da escola. Ela se dá, principalmente, na sala de aula, em que as ações pedagógicas são realizadas com mais frequência. Por esta razão, muitas vezes 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 estudantes;

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

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

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

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





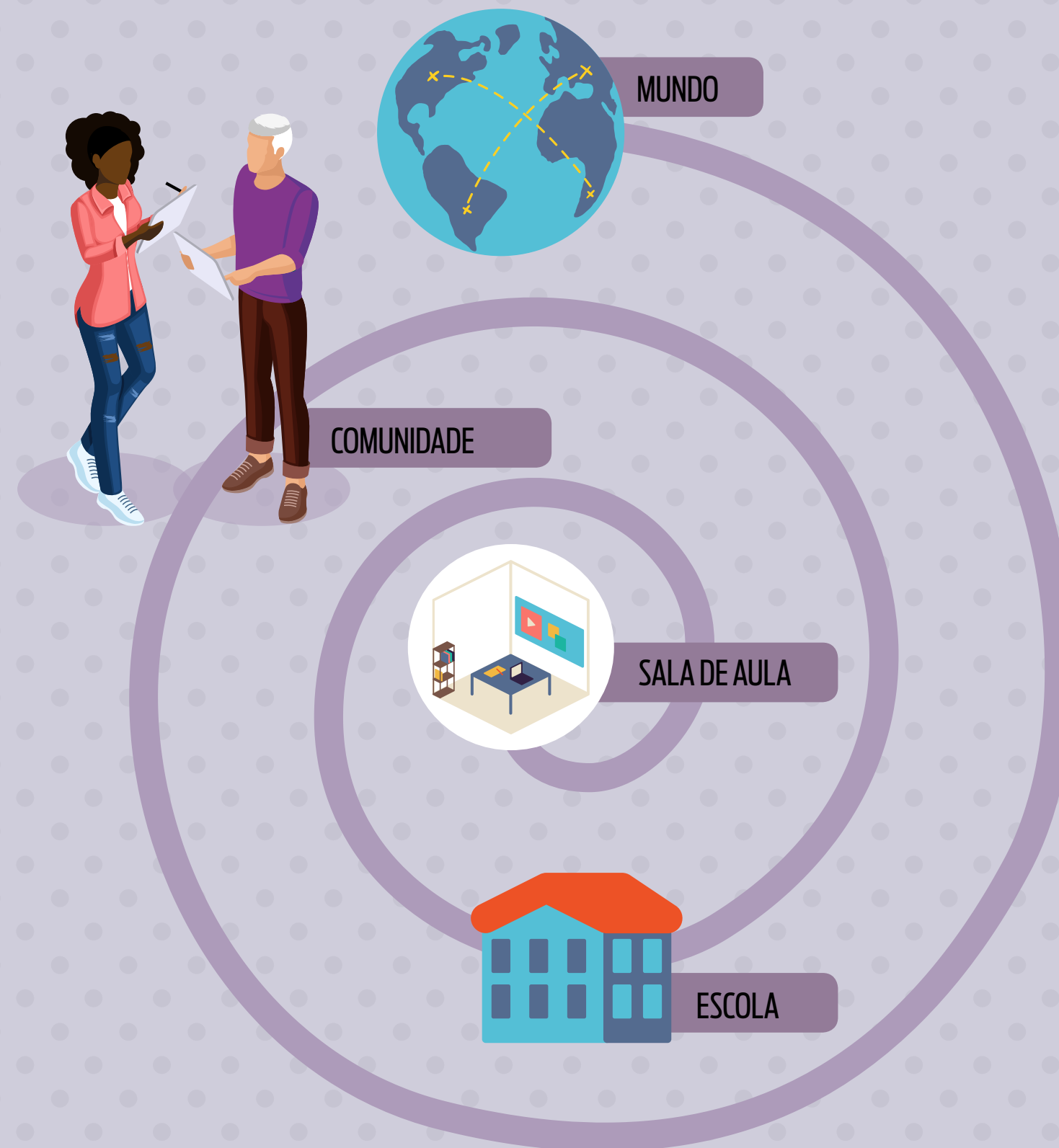
**A INTERAÇÃO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS EM TORNO DO CONHECIMENTO, QUE CONSTITUI A DINÂMICA DE SALA DE AULA, DECORRE DA FORMA COMO O PROFESSOR VÊ OS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM. A COMPREENSÃO DE QUE ALUNOS NÃO SÃO PESSOAS A SEREM MOLDADAS PELO PROFESSOR – MAS SELECIONAM, ASSIMILAM E PROCESSAM 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 CONSTRÓEM OS CONHECIMENTOS

Embora seja comum chamar de aprendizado apenas o conhecimento que se constrói em sala de aula, ele também ocorre para além dos muros da escola.

Durante os intervalos das aulas, em casa, nas ruas da cidade, por meio das relações com os amigos e com a comunidade. A construção do conhecimento é complexa e constante!

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](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 **implica a solidariedade e corresponsabilização** entre os educadores, sejam professores, familiares, coordenadores, diretores, funcionários ou outros. E está expressa no **Projeto Político- Pedagógico (PPP)**, documento que deve ser elaborado 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.

# EXPERIÊNCIA - APRENDIZADO EM PARES

O município de Sobral (CE) tem um dos melhores desempenhos no Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Nas escolas sobralenses, 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.

## ESCOLA DEMOCRÁTICA DAS DISCIPLINAS

Em Pindamonhangaba (SP), a escola de tempo integral Ryoti Yassuda, que atende alunos do Ensino Médio, oferece disciplinas eletivas que se preocupam em aproximar os alunos de seus interesses pessoais e de seus projetos de vida. Cada estudante pode escolher aprender sobre empreendedorismo,

astronomia ou aviação, por exemplo. A iniciativa segue o princípio da gestão democrática, que permite que o diretor escolar, conjuntamente com os conselhos escolares e o grêmio estudantil, defina a parte diversificada do currículo.



# O COORDENADOR COMO “MAESTRO” 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 sua ação. Um espaço fundamental no qual o coordenador tem a oportunidade de contribuir para a formação pedagógica em serviço de seus colegas é o horário de trabalho pedagógico coletivo.

O HTPC, também chamado de ATPC, AC, entre outros, é um 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. É uma ocasião para traçar estratégias comuns e um espaço de confluência do trabalho da escola e de desenvolvimento profissional. Por isso, deve acontecer dentro do ambiente escolar ou da Secretaria de Educação.

# HORÁRIO DE TRABALHO COLETIVO – COMO GERENCIÁ-LO A FAVOR DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Uma vez que, no Ensino Médio, o currículo tende a ser fragmentado, 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.

Uma ferramenta simples para dirigir de forma estratégica os encontros de trabalho

pedagógico coletivo 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 LIDERANÇA INTEGRADORA DA EQUIPE DE DIREÇÃO



Tradicionalmente, uma série de funções tidas como “burocráticas” ou de gestão de pessoas são atribuídas ao diretor e ao vice-diretor da escola, como lidar com finanças e suprimentos, cuidar da relação com os servidores e nutrir o relacionamento com as famílias dos alunos e com a Secretaria. Mas, também cabe à direção ocupar-se do pedagógico – o que a dupla gestora faz organizando as condições de ensino do professor e as condições de aprendizagem dos alunos.

Bons gestores esforçam-se em oferecer os melhores recursos de trabalho possíveis para os professores, ainda que a escola não tenha infraestrutura ideal; zela pela organização da rotina escolar, sobretudo trabalhando para que os horários das aulas sejam cumpridos e o ambiente escolar seja seguro e propício ao ensino; fornece orientação pedagógica ao corpo docente e leva em conta os diferentes pontos de vista da comunidade escolar.

Esses são achados do estudo Excelência com Equidade: os desafios dos anos finais do Ensino Fundamental, publicado pela Fundação Lemann e parceiros em 2015, ao analisar em profundidade o trabalho desenvolvido por seis escolas brasileiras situadas em contextos socioeconômicos adversos, selecionadas por terem indicadores de qualidade acima da média. Essas e outras seis escolas – nomeadas controle por terem indicadores medianos, apesar de situadas em contextos semelhantes, na mesma rede de ensino ou em municípios vizinhos – foram visitadas para a análise qualitativa. Os dados também são relevantes para o Ensino Médio, com o qual está diretamente conectado e articulado.

# COMO UMA BOA GESTÃO ESCOLAR CONTRIBUI PARA A APRENDIZAGEM

## GESTÃO ESCOLAR



# TRABALHO EM EQUIPE E LIDERANÇAS RECONHECIDAS

A pesquisa “Melhores práticas em escolas do Ensino Médio no Brasil” apontou que escolas com lideranças reconhecidas e trabalho em equipe contam com a presença de líderes educacionais inspiradores. Eles conseguem unir o grupo ao estabelecer uma visão de futuro, com metas a serem atingidas de forma compartilhada e consolidadas em planos coletivos e articulados. O levantamento foi realizado pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), vinculado ao Ministério da Educação, a partir de um estudo de campo em 35 escolas de quatro estados brasileiros (AC, CE, SP e PR).





**DIREÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS CONSEGUE – INDEPENDENTEMENTE DO ESTILO DE LIDERANÇA ADOTADO – TER O RESPEITO DE SUA EQUIPE PEDAGÓGICA E DE FUNCIONÁRIOS, NOTADAMENTE POR DEIXAR CLARO QUE HÁ UMA BUSCA PARA ASSEGURAR A ESTRUTURA E A ORGANIZAÇÃO NECESSÁRIAS À APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.**

**EM TODAS AS ESCOLAS INVESTIGADAS, FOI POSSÍVEL ENCONTRAR GESTORES QUE, POR MEIO DE ESTILOS ORA MAIS CENTRALIZADORES E AUTORITÁRIOS, ORA MAIS FLEXÍVEIS E DEMOCRÁTICOS, CONQUISTAVAM O APOIO E A CUMPLICIDADE DE TODOS. A AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE EQUIPE PEDAGÓGICA FOI SEMPRE MUITO POSITIVA. 90% DOS PROFESSORES AVALIARAM O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO OU DE ENSINO COMO ÓTIMO (45%) OU BOM (45%), E 98%, PRATICAMENTE A TOTALIDADE DOS DOCENTES, DISSERAM QUE O TRABALHO DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA TEM IMPACTO DIRETO EM SEU PRÓPRIO TRABALHO. NA VISÃO DE 72% DOS DOCENTES, O PRINCIPAL PAPEL DA COORDENAÇÃO É O DE ASSESSORAR, ORIENTAR E APOIAR O PROCESSO DE ENSINO–APRENDIZAGEM, BEM COMO O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO. A GESTÃO É, PORTANTO, PERCEBIDA COMO ATUANTE E FOCADA NOS RESULTADOS: A ESCOLA TEM UM NORTE QUE ORIENTA AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.**

**A MAIORIA DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS (72%) RELATOU PARTICIPAR DA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP). A GESTÃO É, PORTANTO, PERCEBIDA COMO ATUANTE E FOCADA NOS RESULTADOS: A ESCOLA TEM UM NORTE QUE ORIENTA AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.**”



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 o 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 e das salas divididas por disciplinas isoladas, organizadas 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

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:

## #ALÉM DOS MUROS

“**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.**”

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

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

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

### RECEBER ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (ONGS) NA ESCOLA



### ATIVIDADES DE INTERAÇÃO COM COMUNIDADE DO ENTORNO



### VISITAS, PASSEIOS E TRABALHOS FORA DA ESCOLA



# #PRÉDIO E INFRAESTRUTURA FÍSICA

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
- 30% Prédio que garanta segurança
- 19% Prédio que garanta a privacidade
- 1% Outros

## #O JEITO DA SALA DE AULA

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 e a escola que deixa mais feliz. O que eles disseram sobre o jeito da sala de aula em cada uma delas:

### A ESCOLA PARA APRENDER MAIS

- Poder usar ambientes internos e externos - **27%**
- Ter móveis e ambientes variados - **23%**

### A ESCOLA QUE RESPEITA A INDIVIDUALIDADE DE TODOS

- Ter móveis e ambientes variados - **21%**
- Usar ambientes internos e externos - **19%**
- Carteiras em filas - **18%**

“ OS LIMITES DA SALA DE AULA TRADICIONAL COMO LOCAL DE APRENDIZAGEM DEVEM SER EXTRAPOLADOS, PARA QUE OS ALUNOS APRENDAM EM AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS. ”

### A ESCOLA INOVADORA

- Ter móveis e ambientes variados - **32%**
- Poder usar ambientes internos e externos - **19%**

### A ESCOLA QUE DEIXA MAIS FELIZ

- Ter móveis e ambientes variados - **30%**
- Poder usar ambientes internos e externos - **19%**

ACESSE A PESQUISA COMPLETA:  
<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 jovens estão sempre se reinventando – o diretor, principalmente, precisa estar atento à necessidade de a escola se ressignificar. Mudanças no que e no como ensinar podem implicar a reorganização dos espaços, do calendário, dos horários. Por isso, é importante que a direção fomente esse tipo de discussão entre os professores, de modo que toda a equipe possa, se necessário, repensar 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.), as pessoas e os materiais empregados, entre outros.

PARA RESSIGNIFICAR A ESCOLA:

REPENSAR TEMPOS

+

ESPAÇOS

+

RECURSOS HUMANOS

+

RECURSOS MATERIAIS

PARA DICAS DE COMO BUSCAR RECURSOS E EXPANDIR OS TEMPOS E ESPAÇOS EDUCATIVOS, BUSQUE INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO (<http://bit.ly/mais-edu>).





# 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 inovador, que sobressai no que diz respeito a

tempos e espaços. O ensino é organizado em ciclos de formação; no Ensino Médio (também são oferecidos Educação Infantil e Ensino Fundamental), os três anos compõem um ciclo unificado. Já no começo deste período, os alunos têm acesso a todos os conteúdos e objetivos de aprendizagem que deverão percorrer. A partir disso, negociam com os professores o que estudarão em cada momento, com base em um roteiro de pesquisa pessoal e prazos pré-estipulados.

Os alunos podem levantar a hora que quiserem para consultar a biblioteca ou usar computadores em suas pesquisas, por exemplo, e se sentam em mesas de quatro

lugares para ajudarem uns aos outros. As instalações não são divididas em salas de aula tradicionais, mas em seis grandes ambientes de aprendizagem nas áreas de linguagens, arte, ciências naturais, matemática, ciências humanas e sociais e corpo e mente. 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 apenas para transmitir conteúdos, mas para desenvolver os estudantes como seres humanos autônomos, em todas as suas dimensões além do intelecto, como criatividade, sensibilidade e consciência corporal.



CAPÍTULO 4

# ENSINO MÉDIO: AS ESPECIFICIDADES DA GESTÃO ESCOLAR PARA JOVENS



# GESTÃO ESCOLAR PARA JOVENS

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

Apoio à construção do projeto de vida, escolha da profissão e orientação para o vestibular.

Mobilização e participação social.

Cultura e identidade.

Debate da sexualidade e questões de gênero.



Apoio a questões sobre uso de álcool e drogas.

Cidadania.

Tecnologia e educação.

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-gestaoadmin>) NO CONVIVA



# CONFLITOS E DISCIPLINA

O conflito é inerente à evolução do ser humano e, em especial, ao processo formativo dos jovens – nesta fase, faz parte do desafio de comporem identidade, buscarem autonomia, se entenderem como protagonistas de suas vidas, encontrarem referências nas quais possam se apoiar e 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 professores, gestores e demais funcionários. 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 práticas de justiça restaurativa, afeto, diálogo e mediação de conflitos realizadas pelos próprios alunos – ocasiões em que os temas relacionados a cada caso, como uso de drogas e ansiedade, devem ser debatidos.

ACESSE CARTÕES DE RECOMENDAÇÕES E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS SOBRE DIÁLOGO E COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS (<http://bit.ly/fazsentido-dialogo>).

Regras são garantias importantes para uma boa convivência, segundo aqueles que trabalham e estudam na Escola Estadual Santiago Dantas, em Rio Branco (AC), que atende alunos da segunda fase do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Lá, o que vale para os estudantes vale também para os funcionários da escola. Para criar e fazer cumprir as regras, a chave é o diálogo. Uma professora exemplifica:

**UM DIA, CHEGUEI NA SALA DE AULA COM ÓCULOS ESCUROS E O ALUNO ME AVISOU QUE EU NÃO PODIA USAR ÓCULOS ESCUROS. FICOU COMBINADO ISSO, PORQUE ASSIM A GENTE SABE QUEM É DA ESCOLA E QUEM NÃO É**

# 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 escolas 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”.



# TRANSIÇÃO ENTRE CICLOS

O 1º ano do Ensino Médio é campeão histórico de reprovação e evasão escolar no país. Não por acaso. A transição do Ensino Fundamental para a última fase da Educação Básica costuma ser bastante delicada, tanto em função das transformações corporais, emocionais e sociais que caracterizam essa fase da vida dos jovens, quanto em decorrência das mudanças no próprio contexto escolar. Em geral, muitos estudantes trocam de instituição de ensino quando chegam à essa fase. A relação com os professores costuma se tornar mais distante. E a atenção dos familiares ao seu desenvolvimento escolar tende a diminuir. Em meio a tantas transformações, eles ficam cheios de angústias, perguntando-se:

SERÁ QUE VOU DAR CONTA DAS NOVAS DISCIPLINAS?

E OS MEUS AMIGOS DE CLASSE, SERÁ QUE VÃO PARA OUTRA ESCOLA?

COMO VOU ME SENTIR NA ESCOLA NOVA?

Para que a transição entre Ensino Fundamental e Ensino Médio seja positiva, é preciso que haja um cuidado especial tanto por parte das escolas de origem dos jovens quanto daquelas que irão recebê-los no 1º ano.

## SAÍDA TRANQUILA

**Medidas de incentivo ao longo do 9º ano para tornar a passagem menos brusca**

**Quando os alunos vão trocar de instituição, é interessante:**

- Organizar visitas a unidades de Ensino Médio da região.
- Orientar os jovens sobre a importância de escolher uma escola perto de casa.
- Sugerir para os alunos que não trabalham que cursem o período diurno.
- Promover encontros de ex-alunos.
- Chamar os pais para conversar sobre a transição.

**Se a escola oferece o Ensino Médio, é possível:**

- Planejar algumas aulas nos laboratórios do 1º ano.
- Promover encontros entre os estudantes dos dois níveis.
- Introduzir no planejamento do 9º ano alguns conteúdos do Ensino Médio.
- Adaptar o horário do intervalo para que as turmas do 9º e do 1º ano se integrem.

## RECEPÇÃO ACOLHEDORA

**Fazer o acompanhamento da aprendizagem é fundamental na adaptação do aluno**

**Ao receber os alunos vindos do Ensino Fundamental, é importante:**

- Apresentar a escola e organizar atividades de integração.
- Explicar o novo currículo.
- Oferecer atendimento pedagógico individual e dar atenção aos faltosos para que não abandonem a escola.
- Promover aulas de revisão e recuperação paralela para os alunos com dificuldade de aprendizagem.

# 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.



## EXPERIÊNCIA - TRANSIÇÃO BEM PREPARADA

Percebendo que muitos alunos do 9º ano da Escola Municipal Gilberto Jorge, em Porto Alegre (RS), não tinham o mesmo êxito quando passavam para o Ensino Médio em outra instituição, a diretora Rosângela Monteiro, organizou uma série de medidas com o intuito de ajudar os estudantes nessa transição. Entre as atividades realizadas com o 9º ano estão as visitas às escolas de Ensino Médio

da região. Além disso, ela e a coordenadora pedagógica, Márcia Loguércio, aproveitam as assembleias escolares para ponderar aspectos importantes envolvidos nessa decisão, como as opções de cursos, a localização da escola e o turno.

**“MUITOS OPTAM POR FICAR PERTO DOS AMIGOS SEM SE IMPORTAR COM A DISTÂNCIA DA ESCOLA EM RELAÇÃO À SUA CASA. ISSO PODE NÃO PARECER UM PROBLEMA À PRIMEIRA VISTA. CONTUDO, SE SURGIREM OUTRAS DIFICULDADES, ESSE FATOR ACABA FAVORECENDO A DESISTÊNCIA”**

**- DIRETORA -**

No fim do segundo semestre, as reuniões de pais começam a tratar desse assunto também, para que eles possam, em casa, conversar e orientar os filhos. Antes mesmo de iniciarem a nova fase, os jovens também são convidados a continuar a frequentar a antiga escola, usando a biblioteca ou simplesmente se encontrando com antigos colegas e professores. Alguns ex-alunos acabam se tornando voluntários em atividades como contação de histórias para os menores. O resultado de todas essas ações é, segundo Rosângela, uma melhora na permanência e na conclusão do Ensino Médio de seus ex-alunos.



CAPÍTULO 5

# O QUE É E COMO PROMOVER A GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO



# GESTÃO ESCOLAR COM JOVENS

**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.





“

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 –

# GESTÃO PARTICIPATIVA > DESCENTRALIZAÇÃO NA PRÁTICA

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 comunidade e realizá-los com empenho, consolidando, assim, a gestão democrática desde a própria definição de seus métodos.

A democratização na gestão escolar implica a superação de processos centralizadores. No modelo de gestão participativa, decisões, orientações e práticas nascem de discussões coletivas.





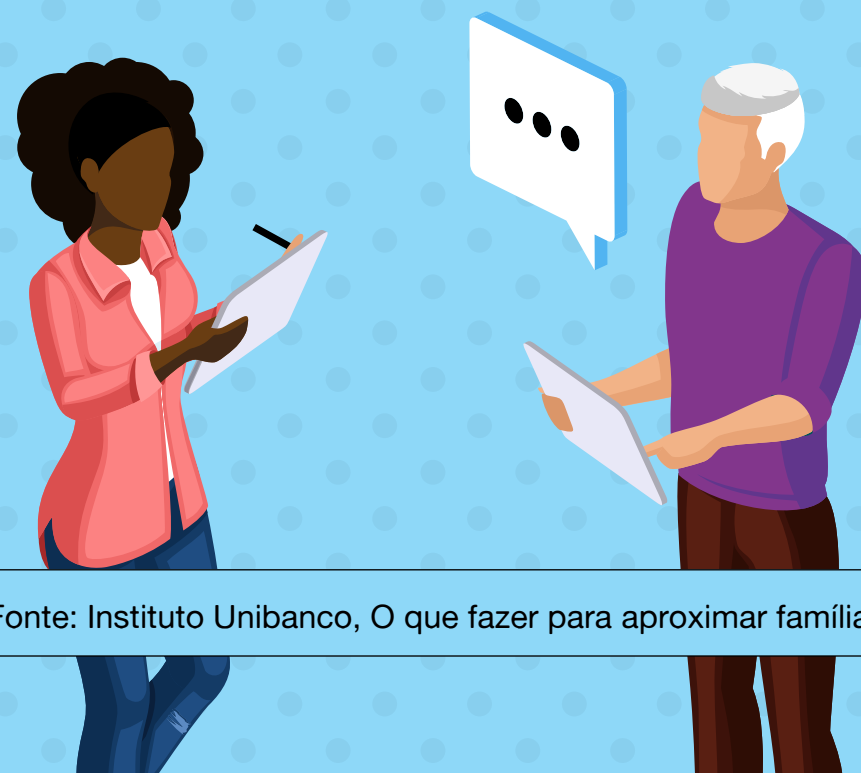
**PARA QUE A TOMADA DE DECISÃO SEJA PARTILHADA E COLETIVA, É NECESSÁRIA A EFETIVAÇÃO DE VÁRIOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO, TAIS COMO: O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE ESCOLHA AO CARGO DE DIRIGENTE ESCOLAR; A CRIAÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO DE ÓRGÃOS COLEGIADOS NA ESCOLA (CONSELHOS ESCOLARES E CONSELHO DE CLASSE); O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL 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. ”**

# PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE

Durante o Ensino Médio, espera-se que os jovens sejam mais autônomos nas decisões e discussões sobre seu plano de vida. Mas a participação da família na educação deles continua sendo fundamental, claro. A direção das escolas tem papel central na tarefa de ampliar os diálogos entre famílias e a comunidade escolar.

Ricardo Paterlini, diretor da escola Coronel Gomes de Oliveira, em Anchieta (ES), que atende alunos do segundo ciclo do Ensino Fundamental e do Ensino Médio conta que, ao assumir a escola, ouvia constantes queixas sobre o pouco apoio dos pais na busca por despertar maior interesse dos alunos pelos estudos. Para mudar

esse quadro, lançou mão de ferramentas simples: pesquisou nos dados de matrículas todos os números de telefones celulares dos pais e criou grupos no WhatsApp de cada turma. Passou também a enviar mensagens de textos informando sobre os horários das reuniões. E criou ainda um perfil no Facebook para estimular esse contato.

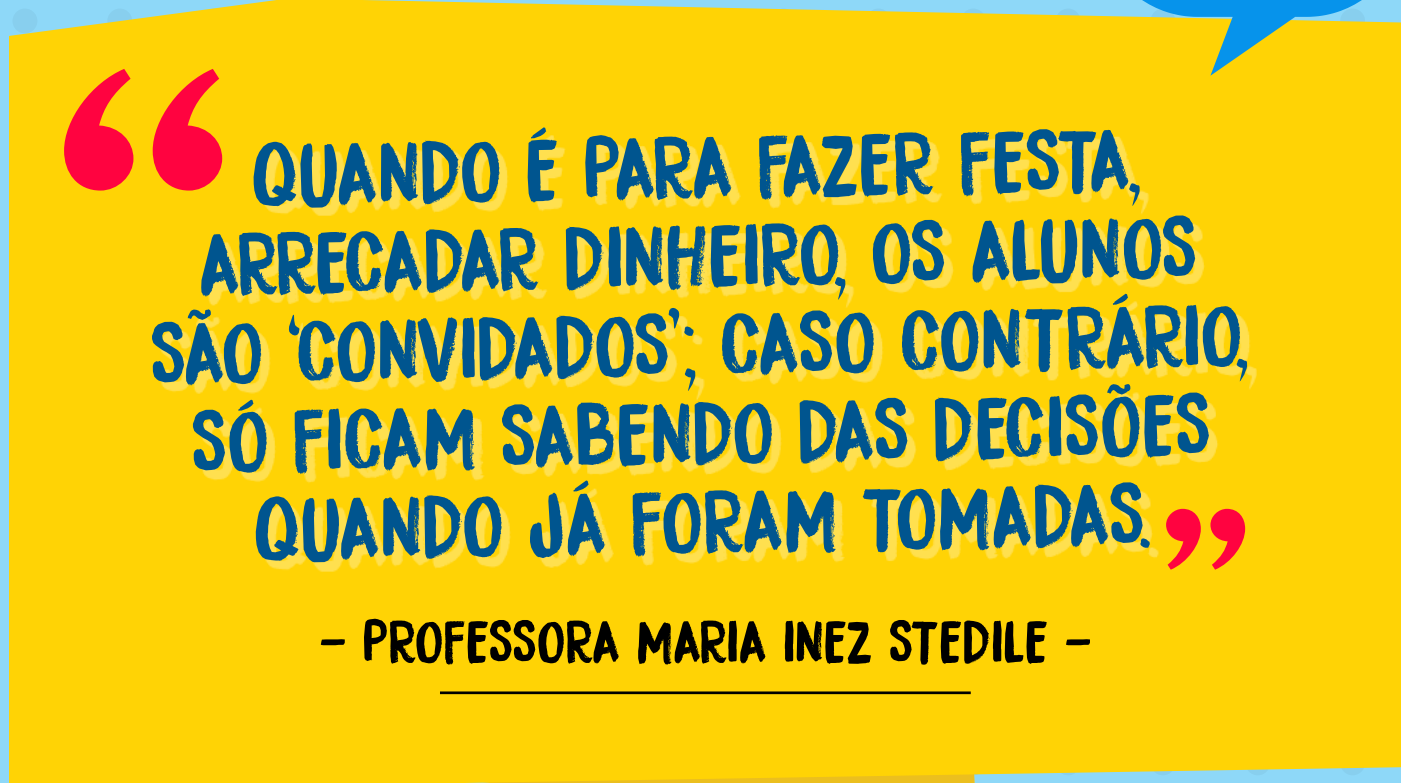


PARA SABER MAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA E SOBRE ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NA ESCOLA, ACESSE O RELATÓRIO FAMÍLIA E COMUNIDADE NA PLATAFORMA FAZ SENTIDO (<http://bit.ly/fazsentido-familiaecomunidade>)

# OS JOVENS E AS DECISÕES NA ESCOLA

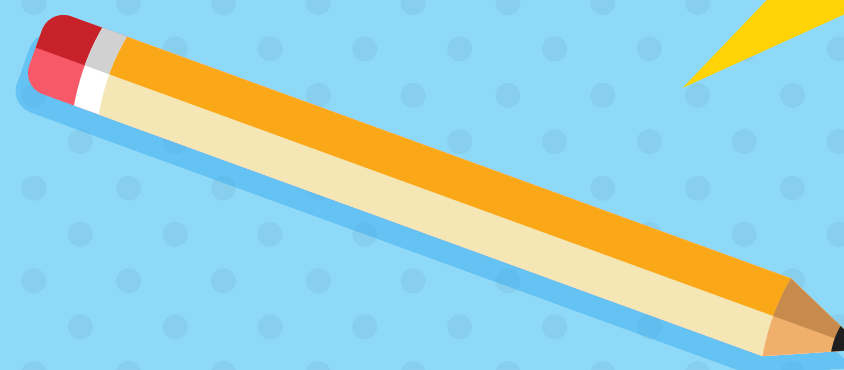
No organismo social múltiplo e heterogêneo que é a escola, é fundamental que existam espaços e mecanismos para a participação dos alunos – principais sujeitos da educação – em sua gestão. Como expõe a professora Maria Inez Stedile, no entanto, a realidade tende a ser diferente.

Durante o Ensino Médio, os grêmios estudantis são um espaço interessante para estimular o diálogo entre os alunos e deles com os educadores, ao colocá-los em posição de organizar atividades culturais, esportivas, sociais e de cidadania. As agremiações de estudantes podem também servir como ponto de partida para estimular a presença dos jovens em outros espaços de decisão coletiva. Alunos que participam das agremiações tendem a desenvolver espírito de liderança e habilidade para trabalhar em grupo.



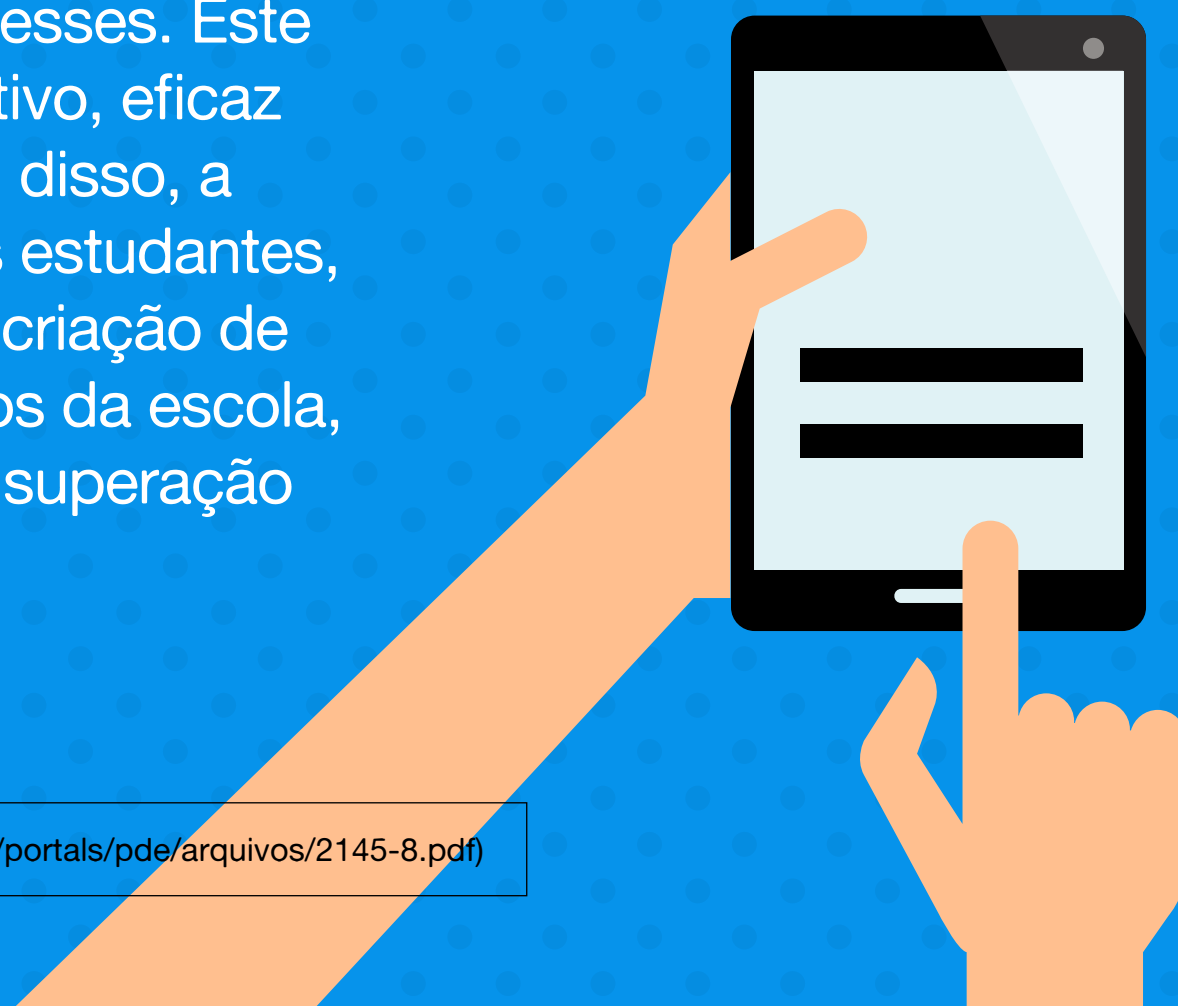
**“ QUANDO É PARA FAZER FESTA, ARRECADAR DINHEIRO, OS ALUNOS SÃO ‘CONVIDADOS’; CASO CONTRÁRIO, SÓ FICAM SABENDO DAS DECISÕES QUANDO JÁ FORAM TOMADAS. ”**

**– PROFESSORA MARIA INEZ STEDILE –**



# POR QUE OS JOVENS DEVEM FAZER PARTE DA GESTÃO?

Seja pela abertura para o diálogo e pela escuta dos jovens 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 jovens na gestão escolar colabora para:

Diminuir a distância e o choque entre as graduações da hierarquia da escola.

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

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.

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.

Educar sobre a responsabilização (por ações): promover a articulação de direitos e deveres.

Desenvolver práticas sociais democráticas: exercitar a formação cidadã.

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

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

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

“ É IMPORTANTE ESTABELECEM 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. ”

PARA SABER MAIS SOBRE COMO PROMOVER O PROTAGONISMO DOS ESTUDANTES POR MEIO DA PARTICIPAÇÃO, FAÇA DOWNLOAD DO GUIA NA PRÁTICA (<http://porvir.org/especiais/participacao/>)





# PARTICIPAÇÃO PARA VALER E LEGITIMADA!

A integração dos jovens 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.

“ 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. ”

– ESTUDANTE DA JOSÉ DE ALENCAR –

PARA SABER MAIS SOBRE PROTAGONISMO JUVENIL, CONSULTE O RELATÓRIO JUVENTUDES E O ENSINO MÉDIO NA PLATAFORMA FAZ SENTIDO ([fazsentido.org.br](http://fazsentido.org.br))



No Colégio Estadual de Ensino Fundamental e Médio José de Alencar, em Braganey (PR), os alunos têm participação por meio do grêmio, contribuindo com a construção das normas de convivência e com sugestões para o sistema de avaliação. Esse sistema completa-se com a existência do Pré e do Pós-Conselho, quando há a possibilidade de os alunos avaliarem os professores e a si próprios. Somente em casos

extremos de conflitos, os pais são chamados à escola. Em geral, procura-se resolver os problemas na própria comunidade escolar, por meio do diálogo e da orientação. Com essa dinâmica, os estudantes sentem prazer em frequentar a escola, na qual nutrem relações baseadas na confiança e no companheirismo. Mesmo com os portões permanentemente abertos, não saem fora do horário.

**“ É CLARO QUE A ESCOLA VAI FICANDO CADA VEZ MAIS CONHECIDA. ELES SEMPRE ESTÃO DANDO A MAIOR FORÇA PARA TODOS OS ALUNOS, INCENTIVANDO MESMO. ”**

**– ESTUDANTE DA JOSÉ DE ALENCAR –**

# POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO JUVENIL NA GESTÃO

Os jovens do Médio podem participar da gestão escolar entre si, aliados a estudantes mais novos e a pessoas da comunidade, num conjunto unificado. – cabe ao grupo escolar debater, avaliar e pactuar o grau de autonomia das iniciativas estudantis.

**Grêmios, assembleias e lideranças de classe**, entre 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, jovens 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.



# 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.

Desta forma, os jovens 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.



PARA SABER MAIS SOBRE  
COMPETÊNCIAS PARA O SÉCULO XXI,  
ACESSE O RELATÓRIO CURRÍCULO  
E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA  
PLATAFORMA FAZ SENTIDO  
(fazsentido.org.br).



# ATIVIDADES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS PELOS GRÊMIOS



## CULTURA

- Exposições de teatro e festivais de dança
- Exposições de desenhos e pinturas
- Festas, shows, oficinas culturais e de artesanatos
- Passeios a museus, zoológicos e parques
- Mostras de filmes, saraus e concursos literários - poesias, contos, crônicas



## ESPORTE

- Campeonato Regional
- Miniolímpiadas - corridas, saltos
- Gincanas
- Times oficiais da escola
- Jogos interclasses



## CIDADANIA/ POLÍTICA

- Cidadania e formação política
- Participação e voto dos alunos no Conselho de Escola
- Cultura de paz
- Parcerias com ONGs e estabelecimentos comerciais
- Trabalho comunitário



## SOCIAL

- Palestras, debates, grupos de discussão sobre preconceito, inclusão social e outros temas
- Campanhas de prevenção
- Comunicação visual da escola (murais, painéis, muros)
- Intercâmbio e parcerias com grêmios de outras escolas
- Coleta seletiva



## COMUNICAÇÃO

- Radio escolar e comunitária
- Boletim informativo
- Produção de jornal e vídeo
- Participação em reuniões do Conselho de Escola e APM (Associação de Pais e Mestres)
- Divulgação das reuniões do Grêmio, dos Representantes de Classe e das Assembléias Gerais

# EXPERIÊNCIA - GRÊMIO COMO FORÇA PARA DIMINUIR EVASÃO ESCOLAR

Na escola Estadual Olivia Bianco, em Piracicaba (SP), que atende alunos da segunda etapa do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, 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, 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 jovens ausentes.



# 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 a outras instâncias da escola. Eles devem ser nomeados por votação, processo que deve contar com o voto de todos os estudantes da sala, dos quais devem ter e honrar a 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 é preciso solucionar um conflito que esteja interferindo nas atividades da escola.



# 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). O objetivo era entender os princípios e regras de cada função. Depois, eles 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 com 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.

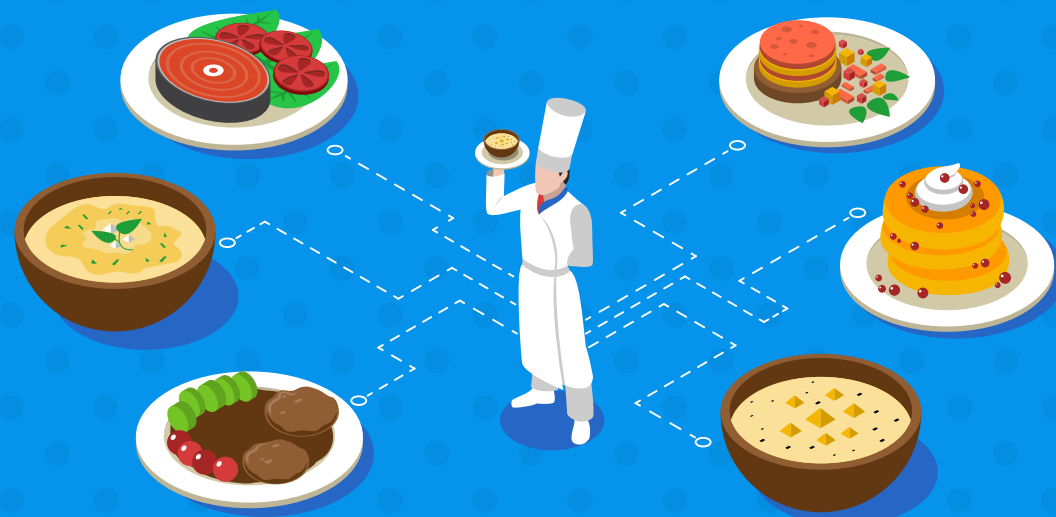
Eleitos pelos colegas, **líderes de classe** têm encontros garantidos com a direção escolar a cada 15 dias, quando ajudam a definir ações e soluções diversas – como, por exemplo, os requisitos

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 jovens 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 valorizado 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 que 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.**

**Como solução, propuseram ações de conscientização, além de que eles mesmos passassem a servir as refeições. Isso 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.



CAPÍTULO 6

# DIREÇÃO: LIDERANÇA EM ARRANJOS E RELAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR



# GESTÃO ESCOLAR > CORRESPONSABILIZAÇÃO ARTICULADA

“ [...] 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. INCLUSIVE, A CULTURA DA CORRESPONSABILIZAÇÃO SE FORTALECE QUANDO UMA META DA ESCOLA É ALCANÇADA ATRAVÉS DO EMPENHO DOS DIVERSOS ATORES DA ESCOLA ”

– COELHO, UNGLAUB –

Se a escola é de todos, geri-la também é missão de todos. O trabalho de cada um, no 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.

# TRADICIONALMENTE, AS RESPONSABILIDADES DO DIRETOR

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

Cuidar das finanças da escola.

Conduzir a elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico), mobilizando a comunidade escolar e garantindo que o processo seja democrático até o fim.

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

Prestar contas à comunidade.

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

Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários.



Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto ao órgão.

Prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável.

Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos.

Assegurar a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos.

Ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão para a aprendizagem dos estudantes.

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

# O PERFIL DOS GESTORES ESCOLARES DE ENSINO MÉDIO

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 do Ensino Infantil ao Ensino Médio, sua formação e o que pensam sobre a profissão e a carreira que seguiram. Alguns dos destaques sobre os gestores do Ensino Médio:

A maioria (**66%**) é de **mulheres** (mas, nessa fase do ensino, a proporção de gestores homens é maior do que nas anteriores).

Têm, em média, **45 anos de idade**.

A maior parte (**73%**) cursou o Ensino Médio em **escola pública**, mas **graduou-se numa faculdade particular (53%)**.

**85% têm pós-graduação** – patamar superior ao dos gestores da **Educação Infantil (59%)** e do **Ensino Fundamental (74%)**.

A influência da família é considerada mais importante pelos gestores das escolas de Ensino Médio.

A formação dos gestores do Ensino Médio é mais diversa do que a dos gestores das etapas anteriores da Educação Básica, nas quais predomina a formação em Pedagogia.

Os principais motivos de insatisfação são relacionados ao número de funcionários de apoio (**38% insatisfeitos**), especialmente no Ensino Médio.

A estabilidade da carreira é o mais forte fator para a satisfação (**52% satisfeitos**) enquanto o que mais gera insatisfação é a remuneração e benefícios (**45% insatisfeitos**). Mais uma vez, as avaliações mais negativas surgem de forma acentuada entre gestores do Ensino Médio.

# A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS MODELOS E COMPETÊN- CIAS PARA A GESTÃO

Enquanto o século XXI impõe novos desafios aos jovens, demandando deles novas competências e habilidades, também exige a transformação dos gestores. Eles 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, foram levantados os principais pontos de atenção dos gestores e as competências primordiais que devem aprimorar e dominar. Saiba quais são eles na próxima página.



**OUSADIA** BUSCAR SUPERAR AS EXPECTATIVAS **FALAR A LINGUAGEM DO JOVEM** **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 conhecimentos técnicos e pedagógicos formam a base da atuação de um diretor, mas não bastam para que ele seja um gestor efetivo. Os novos gestores precisam ser, sobretudo, 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.”

– LEUNICE MARTINS DE OLIVEIRA –  
COORDENADORA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM GESTÃO EDUCACIONAL DA PUC-RS.

# A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS ARRANJOS NA GESTÃO

Hoje, o diretor escolar precisa procurar parceiros, ponderar com serenidade quem pode auxiliá-lo no processo de gestão, ter capacidade de resolver problemas e postura analítica além de distribuir as atribuições de acordo com as competências e com os perfis detectados.

## 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?



A partir disso, sua função como líder será empoderar e engajar o time e, assim, diluir algumas responsabilidades de seu cargo, para que consiga se dedicar às atribuições mais estratégicas para a escola. Algumas sugestões de funções que poderá exercer neste processo:



Articulador de relações com familiares.

Administrador de questões estruturais.

Mediador de conflitos.

Articulador de relações com a comunidade.

Articulador de relações internas (gestão de pessoas e relacionamentos).

Administrador de questões financeiras/ orçamentárias.



# QUEM SÃO OS LÍDERES DE SISTEMAS?

De acordo com pesquisa do GELP, uma rede formada por gestores e lideranças educacionais, 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 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.**

**- ADRIAN INGHAM -  
PESQUISADOR E EX-DIRETOR DA WEST DRAYTON PRIMARY SCHOOL, EM LONDRES**



# O QUE O LÍDER DEVE FAZER NA ESCOLA?

Em evento do British Council sobre liderança escolar, em fevereiro de 2016, a diretora global de educação do Banco Mundial, Cláudia Costin, apontou alguns pontos considerados imprescindíveis à direção e à coordenação pedagógica:

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.”

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.

Cobrar parcerias, mobilizar quem possa ajudar.

Criar ambiente para aprendizagem.

Ter foco na aprendizagem.

Criar ambiente sereno.

# EQUIPE DE DIREÇÃO V FOCO DA PEDAGOGIA!

Uma gestão em nome do aluno e focada na pedagogia é 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.



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

CONVIVA EDUCAÇÃO (<http://bit.ly/conviva-educacao>)



PORVIR (<http://bit.ly/plataformaporvir>)



CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL  
(<http://bit.ly/Centro-Educacao-Integral>)



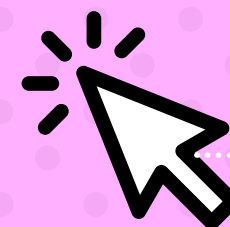
INICIATIVAS INSPIRADORAS NA GESTÃO ESTADUAL DA  
EDUCAÇÃO PÚBLICA  
(<http://bit.ly/Inspiradoras>)



REVISTA GESTÃO ESCOLAR (<http://bit.ly/Gestao-Escolar>)



FUNDAÇÃO LEMANN/ GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM  
(<http://bit.ly/lemann-gestao>)



# REDE DE PROTEÇÃO SOCIAL NA ESCOLA

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, jovens 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 REDE DE PROTEÇÃO DE CRIANÇAS E JOVENS, 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.
- 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: Papyrus, 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:

