

## Quando o diretor se torna um gestor

A verdadeira missão do líder da escola é conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas - para garantir que os alunos progridam

TEXTO JULIA PRIOLLI

Em que medida as condições sociais definem a escola? Até que ponto a escola pode transformar as condições sociais? As duas perguntas, que trazem perspectivas de ações diversas, costumam vir à tona quando se reflete sobre o papel da Educação na sociedade. E dar conta desse compromisso - ou, ao menos, tentar - sempre foi o grande desafio das escolas, embora, muitas vezes, as mazelas sociais funcionem como uma justificativa quando professores e diretores falham em suas tarefas.

Na prática, quem responde diretamente por essa cobrança no dia-a-dia é o diretor escolar. "Existe uma grande expectativa de transformação social por meio da transformação pessoal que a Educação proporciona", diz Nora Rut Krawczyk, professora de Sociologia da Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). "Essa é a promessa da escola como instituição."

Hoje, na avaliação de secretarias municipais e estaduais, institutos de formação, universidades e do próprio Ministério da Educação, o diretor é a figura central para promover esse ganho de qualidade de que a Educação brasileira tanto necessita. E, da

mesma forma que seu papel é importante, sua rotina está cada vez mais complexa. Ele deve, cotidianamente, dar conta de diferentes "gestões": do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com a Secretaria de Educação e das relações interpessoais (com funcionários, professores, famílias). Tudo isso, com um objetivo maior, que, se não é novo, ganhou uma importância que parecia um pouco esquecida nos últimos tempos: a aprendizagem dos alunos.

Sim, a expectativa em relação à função vem mudando muito nas últimas décadas. Um dos momentos mais importantes dessa transformação ocorreu em meados dos anos 1980, quando a idéia de que o modelo de gestão dos sistemas públicos estava ultrapassado virou um consenso entre os educadores. A solução foi aproximar os serviços governamentais dos princípios da gestão empresarial, nos quais a busca pela eficiência é o maior valor. Desde então, de certa forma, a gestão escolar vem se adaptando para incorporar essa lógica à realidade das salas de aula. "O que se quer é formar vida inteligente dentro do organismo escolar", afirma Fernando Almeida, professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e ex-secretário da Educação da capital paulista. Por tudo isso, prossegue Almeida, o diretor, ou melhor, o gestor deve ter uma visão global da instituição e, ao mesmo tempo, focada nos alunos. "É ele quem cuida de todas as partes desse organismo vivo", justifica.

## **Do lado de dentro**

Imagine uma escola em que o gestor seja visto como um chefe autoritário, pelo qual todos sentem mais temor do que respeito. Agora vislumbre um cenário apenas de cobrança de resultados e exigência do cumprimento de regras, sem a participação nas decisões conceituais e corriqueiras do dia-a-dia. E se esse mesmo diretor só se ocupar das questões burocráticas do cargo, deixando de lado tudo o que se refere às relações humanas, exceto o trato com alunos indisciplinados, encaminhados à sua sala como uma forma de punição? Talvez nem seja preciso ter tanta imaginação, já que muito dessa postura antiquada e praticamente alheia ao cotidiano educacional - na mais precisa acepção da palavra - ainda está bastante presente em algumas escolas brasileiras.

Embora um tanto extremo, o exemplo serve para mostrar que a forma como o gestor se posiciona na escola exerce grande influência sobre como se dão as relações interpessoais. O entendimento de alunos, pais, funcionários, professores e, sobretudo, dos próprios diretores sobre seus papéis na dinâmica escolar é decisivo para determinar a qualidade da instituição. E mais: se todos não enxergam que sua função deve, acima de tudo, colaborar para um processo educativo exitoso, é hora de procurar reverter esse quadro. "É preciso ressignificar o papel do diretor na escola e o da escola na comunidade", afirma Roberta Panico, coordenadora pedagógica da formação de gestores do Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária. "A equipe tem de perceber que o gestor é o articulador de demandas e soluções para a aprendizagem das crianças. E que é essa a função social primordial de toda escola."

Para a autora portuguesa Isabel Alarcão, não apenas os alunos, mas toda a comunidade deve se desenvolver no convívio escolar. Esse é um dos aspectos do conceito de "escolas reflexivas", criado por ela. "Elas qualificam não só os que nela estudam mas também os que nela ensinam ou apóiam estes ou aqueles", afirma a autora, em sua obra *Escola Reflexiva e Nova Racionalidade*. "Ela gera conhecimento sobre si própria e, desse modo, contribui para o conhecimento sobre essa instituição chamada escola."

Embora o grande foco do gestor deva ser a aprendizagem dos alunos, de forma alguma isso diminui a importância do coordenador pedagógico. A parceria entre os dois é uma das mais relevantes na construção de uma escola de qualidade. Para isso, eles precisam estar sempre muito afinados. A principal função do coordenador é cuidar da formação dos professores, um dos aspectos decisivos para implementar o projeto pedagógico decidido coletivamente pela comunidade escolar (processo que, como um todo, é de responsabilidade do gestor).

- Visão crítica: as famílias e a comunidade demandam da escola soluções para problemas sociais. Cabe ao gestor criar as condições para que a realidade seja trabalhada de forma crítica em sala de aula
- Valorização humana: a postura do diretor imprime marca às relações interpessoais no ambiente escolar. Professores,

funcionários, pais e alunos ao mesmo tempo ensinam e têm coisas a aprender

- De olho no entorno: a escola se insere num bairro e sua equipe deve conhecer a realidade local. Só assim é possível conhecer as necessidades das pessoas e adequar-se a elas
- Foco educativo: lidar com a burocracia não pode ocupar todo o tempo do diretor. Além de conhecer leis e normas e saber gerir recursos, o foco principal deve ser a aprendizagem de crianças e adolescentes

## **Do lado de fora**

Nas últimas décadas, as demandas sociais em relação à escola têm aumentado substancialmente. O fenômeno se deve, principalmente, ao crescimento da violência urbana - muitas vezes, associada ao consumo e ao tráfico de drogas -, à falta de perspectivas profissionais e ao aumento da competitividade e do individualismo provocados pela globalização da economia.

Cada vez mais, exige-se que a escola colabore para transformar esse cenário, perceptível do lado de fora de seus muros, tematizando-o em suas atividades diárias com o objetivo de melhorar o futuro dos estudantes. "Desenvolver uma visão crítica da realidade, trazendo-a para a sala de aula como uma reflexão propositiva, é algo essencial", diz Nora Rut, da Unicamp. "A instituição de ensino não é um local para esquecer a dura realidade, como alguns colegas acreditam."

Assim, a equipe de professores precisa se organizar para

promover discussões sobre temas locais e globais. Além disso, a postura da equipe e as situações vivenciadas na escola servem como base para abordar temas como cidadania, tolerância e respeito. "É o gestor quem imprime uma cara à instituição, quem retoma os projetos institucionais, que são permanentes e abrangem a escola como um todo", diz Márcia Cristina da Silva, formadora do Instituto Avisa Lá, de São Paulo. "É ele quem lembra a todos o que o grupo quer ser e que alunos pretende formar."

Na teoria, tudo faz sentido. Mas o dia-a-dia da maioria é muito mais ocupado com a solução de emergências do que com o planejamento pedagógico. "Que diretor costuma ter muita dificuldade em dizer o que faz parte de sua rotina de trabalho, pois passa o dia resolvendo problemas. Mas nem tudo na escola é urgente. Ele pode determinar uma divisão de tempo, reservando um horário fixo para atender pais, para reuniões com o coordenador etc.", propõe Márcia Cristina. Vitor Henriques Paro, da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, resume: "O diretor tem de ter visão pedagógica em todas as suas ações. As atividades burocráticas são antiadministrativas quando não estão relacionadas com o pedagógico. A finalidade de todo o trabalho é garantir que a relação entre ensino e aprendizagem se concretize". Quando isso ocorre, o diretor se transforma, efetivamente, num gestor.

#### SÉCULOS DE HISTÓRIA

As revoluções Francesa e Industrial deram cara nova ao Velho Mundo, inclusive no que se refere ao acesso à Educação. No final do século 18, passou para o Estado a incumbência de educar os cidadãos, o que levou à grande ampliação do número de colégios na Europa nos

dois séculos seguintes. "A escola substituiu a Igreja na formação dos jovens", afirma o educador português Rui Canário. "Por isso, tem um papel fundamental na consolidação das nações modernas".

No Brasil, os jesuítas foram os principais responsáveis pelos primeiros passos da nossa Educação. Em 1759, os religiosos foram expulsos do país, deixando um legado de 17 colégios e "escolas de primeiras letras". Com um decreto do imperador Pedro II, em 1822, instituiu-se um modelo de ensino conhecido mais tarde como "aulas avulsas", em que um adulto se responsabilizava por crianças de diferentes idades e percursos. Essas "escolas" funcionavam na casa do próprio professor.

Na época, os funcionários das poucas instituições de ensino não tinham formação pedagógica, já que a primeira Escola Normal brasileira só surgiu em 1835. "Os diretores eram, em geral, pessoas generosas, conhecidas por suas benemerências e, por isso, designadas para o cargo", explica Lisete Arelaro, professora da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

A primeira iniciativa visando a criação de uma rede de escolas se deu apenas durante o Estado Novo (1937-1945). O ensino formal, então, era pautado pelas Leis Orgânicas de Educação, que se aproximavam dos ideais fascistas, caros à ditadura de Getúlio Vargas. Nessa época, a proposta era qualificar a mão-de-obra nacional, acompanhando o ritmo de crescimento da indústria mundial e das novas profissões que nasciam.

Com a Lei de Diretrizes e Bases de 1971, a Educação no Brasil foi estruturada em sistemas municipais, estaduais e federal. Durante a ditadura militar (1964-1985), cada diretor tinha também o dever de enquadrar o projeto educacional de sua escola ao ideal de potência nacional a que o país aspirava. Com a redemocratização, na década de 1980, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil, foi uma das instituições mais atuantes para a inclusão, na Constituição

federal, da determinação de que a escola brasileira tivesse como preceito a gestão democrática - vigente até hoje.

Fotos: montagem sobre foto de Vladimir Fernandes; ilustrações de Beto Uechi/Pingado e Sattu

## **EPORTAGENS PROJETO PEDAGÓGICO**

### A grande articulação

É papel do diretor coordenar toda a equipe na condução do programa educativo. Veja aqui respostas para oito dúvidas comuns nesse processo

**TEXTOTHAI S GURGEL**

Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em 1996, toda escola precisa ter um Projeto Político Pedagógico (ou simplesmente projeto pedagógico). Esse documento deve explicitar as características que gestores, professores, funcionários, pais e alunos pretendem construir em sua escola e qual formação querem para quem ali estuda. Tudo definido, preto no branco. Elaborar um plano pode ajudar a equipe escolar e a comunidade a enxergar como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor. A outra possibilidade - que costuma ser bem mais comum do que se gostaria - é que sua elaboração não signifique nada além de um papel guardado na gaveta.

Se bem formatado, porém, o próprio processo de construção do documento gera mudanças no modo de agir. Quando todos enxergam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição

e participam de seu processo de determinação, viram verdadeiros parceiros da gestão.

O processo de elaboração e implantação do projeto pedagógico é complexo e dúvidas sempre aparecem no meio do caminho. A seguir, respondemos às oito mais comuns e mostramos alguns exemplos de instituições de ensino em que seu desenvolvimento representou um salto de qualidade. Assim, você pode verificar como andam seus conhecimentos sobre o assunto e rever o projeto pedagógico em sua escola.

---

## 1 EM QUE CONTEXTO HISTÓRICO SURGE O PROJETO PEDAGÓGICO?

Na década de 1980, o mundo mergulhou numa crise de organização institucional, quando se passou a questionar o modelo de Estado intervencionista - que determinava o funcionamento de todos os órgãos públicos, inclusive a escola. Nesse contexto internacional, o Brasil vivia o movimento de democratização, após um longo período de ditadura. Durante o governo militar, a centralização e a planificação eram criticadas e, na elaboração da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil) foi um dos grandes batalhadores pela "gestão democrática do ensino público", um conceito que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal. Outro aspecto importante é que nessa mesma época a escola brasileira passou a incluir em seus bancos populações antes excluídas do sistema público de

ensino. Ela ficou, assim, mais diversa e teve de adequar suas práticas à nova realidade. A instituição de um projeto pedagógico surgiu como um importante instrumento para fazê-lo.

---

## 2 QUAL É A RELAÇÃO DO GLOBAL E DO LOCAL COM O PLANO?

No modelo vigente durante a ditadura, o que se ensinava e aprendia nas escolas era decidido quase exclusivamente pelo governo militar. A Educação era organizada com base em determinações do poder central, em que os conteúdos eram tratados de maneira hegemônica e as instâncias locais (ou seja, as escolas) ficavam numa posição de "passividade". Com a instituição do projeto pedagógico, a realidade local passou a funcionar como "chave de entrada" para a abordagem de temas e conteúdos propostos no currículo e relevantes na atualidade. O plano, por outro lado, deve prever que a escola conecte seus alunos com as discussões globais de seu tempo, reencontrando sua importância cultural na comunidade.

---

## 3 O QUE O BOM PROJETO PEDAGÓGICO DEVE CONTER?

Alguns aspectos básicos devem estar presentes na elaboração do projeto pedagógico de qualquer escola. Antes de mais nada, é preciso que todos conheçam bem a realidade da comunidade em que se inserem para, em seguida, estabelecer o plano de intenções - um pano de fundo para o desenvolvimento da

proposta. Na prática, a comunidade escolar deve começar respondendo à seguinte questão: por que e para que existe esse espaço educativo? Tendo isso claro para todos, é preciso olhar para os outros três braços do projeto. São eles:

- **A proposta curricular** - Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola, entre outros pontos.
- **A formação dos professores** - A maneira como a equipe vai se organizar para cumprir as necessidades originadas pelas intenções educativas.
- **A gestão administrativa** - Viabiliza o que for necessário para que os demais pontos funcionem dentro da construção da "escola que se quer".

Assim, é importante que o projeto preveja aspectos relativos aos valores que se deseja instituir na escola, ao currículo e à organização, relacionando o que se propõe na teoria com a forma de fazê-lo na prática - prevendo prazos para tal. Além disso, um mecanismo de avaliação de processos deve ser criado, revendo as estratégias estabelecidas para uma eventual reelaboração de metas e ideais.

Indo além, o projeto tem como desafio transformar o papel da escola na comunidade. Em vez de só atender às demandas da população - sejam elas atitudinais ou conteudistas - e aos preceitos e às metas de aprendizagem colocados pelo governo, ela passa a sugerir aos alunos uma maneira de "ler" o mundo.

---

## 4 QUEM DEVE ELABORÁ-LO E COMO DEVE SER ESSE PROCESSO?

A elaboração do projeto pedagógico deve ser pautada em estratégias que dêem voz a todos os atores da comunidade escolar: funcionários, pais, professores e alunos. Essa mobilização é tarefa, por excelência, do diretor. Não existe uma única forma de orientar esse processo. Ele pode se dar no Conselho Escolar, em que os diferentes segmentos da comunidade estão representados, mas também pode ser conduzido de outras maneiras - como a participação individual, grupal ou plenária. A finalização do documento também deve ocorrer de forma democrática - embora alguém ou um grupo possa se responsabilizar pela redação - para que todos os atores se identifiquem com ele e possam sugerir alterações e acréscimos. É importante garantir que o projeto tenha metas e estabeleça propostas permanentes para médio e longo prazos (esses itens devem ser decididos com muito cuidado, já que precisam ser válidos por mais tempo).

---

## 5 O PROJETO PEDAGÓGICO DEVE SER REVISADO? QUANDO?

Sim, ele deve ser revisto anualmente, ou mesmo antes desse período, se a comunidade escolar sentir tal necessidade. É importante fazer uma avaliação periódica das metas e dos prazos para ajustá-los conforme o resultado obtido pelos estudantes - que pode ficar além ou aquém do previsto. As estratégias utilizadas para promover a aprendizagem fracassaram? Os tempos foram curtos ou inadequados à

realidade local? É possível ser mais ambicioso? A revisão é importante também para fazer um diagnóstico de como a instituição está avançando no processo de transformação da realidade. Além disso, o plano deve incluir os conhecimentos adquiridos nas formações permanentes, revendo as concepções anteriores e eventualmente modificando-as.

---

## 6 COMO ATUAR AO LONGO DE SUA ELABORAÇÃO E PRÁTICA?

O diretor deve garantir que o processo de criação do projeto pedagógico seja democrático, da elaboração à implementação, prevendo espaço para seu questionamento por parte da comunidade escolar. O gestor é a figura que articula os diferentes braços operacionais e conceituais em relação ao plano de intenções, a base conceitual do documento. É quem deve antecipar os recursos a serem mobilizados para alcançar o objetivo comum. Para sua implantação, ele também cuida para que projetos institucionais que se estendam a toda a comunidade escolar - como incentivo à leitura ou proteção ambiental - não se percam com a chegada de novos planos, mantendo o foco nos objetivos mais amplos previstos anteriormente. Além disso, é ele quem garante que haja a homologia nos processos, ou seja, que os preceitos abordados no "plano de intenções" não se dêem só na relação professor/aluno, mas se estendam a todas as áreas. Por exemplo: se ficou combinado que a troca de informações entre pares colabora para o processo de aprendizagem e é positiva como um todo, a organização dos espaços da escola deve propiciar as

interações, a relação com os pais tem de valorizar o encontro entre eles, as propostas pedagógicas precisam prever discussões em grupo etc.

---

## 7 O PROJETO PEDAGÓGICO PRECISA CONTER QUESTÕES ATITUDINAIS?

Sim, há uma função socializadora inerente à escola e ela é difusora de valores e atitudes, quer tenha consciência disso ou não. As instituições de ensino não são entidades alheias às dinâmicas sociais e é importante que tenham propostas em relação aos temas relevantes do lado de fora de seus muros - já que eles se reproduzem também em seu interior. O que não se pode determinar no projeto pedagógico são respostas a essas perguntas que a própria sociedade se coloca. Como resolver a questão da violência, da gravidez precoce, do consumismo, das drogas, do preconceito? Diferentemente do que propunha o modelo do Estado centralizador, não há uma só resposta para cada uma dessas perguntas. O maior valor a ser trabalhado nas escolas talvez seja o de desenvolver uma postura crítica.

---

## 8 QUAIS SÃO AS MAIORES DIFICULDADES NA MONTAGEM DO PROJETO?

É muito comum que o plano de intenções - que deve ser o objetivo maior e o guia de todo o resto - não fique claro para os participantes e que isso só se perceba no decorrer de seu processo de implantação. Outro aspecto freqüente é que os meios e as estratégias para chegar aos objetivos do projeto

pedagógico se confundam com ele mesmo - por exemplo, que a pontualidade nas reuniões ganhe mais importância e gere mais discussões do que o próprio andamento desses encontros. Um processo democrático traz situações de divergência para dentro da escola: os atores têm diferentes compreensões sobre o que é de interesse coletivo. Por isso, é preciso estabelecer um ambiente de respeito para dialogar e chegar a pontos de acordo na comunidade.

Outro ponto que gera problemas é a confusão com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) - que guia municípios e instituições a desenvolver objetivos e estratégias para melhorar o acesso, a permanência e os índices de aprendizagem das crianças.

PASSAPORTE DA VIRADA



Novo projeto pedagógico em Jundiaí: jornais murais nos corredores da escola Prof. André Franco Montoro com as principais notícias do dia estimulam a leitura. Foto: Ricardo Benichio

Até 1998, o CEMEJA Prof. Dr. André Franco Montoro, em Jundiaí, na Grande São Paulo, seguia o padrão do ensino "supletivo": o aluno tinha de fazer a prova de cada um dos módulos de todas as disciplinas, não importando os conhecimentos já adquiridos. O resultado era o aumento constante dos índices de evasão. Sob o comando da diretora Kátia Carletti, a equipe docente partiu para uma verdadeira revolução em seus tempos e espaços de ensino e aprendizagem. A base foi um novo projeto pedagógico, feito após uma pesquisa sobre as necessidades dos estudantes. "Se o aluno encontra barreiras, ele se desestimula e desiste de estudar", diz Kátia. O sistema de módulos foi extinto e todo o material didático utilizado passou a ter elaboração própria. A bateria de provas foi trocada por outras formas de avaliação e criou-se o "passaporte" - em que os professores registram os avanços de cada estudante e sua frequência nas diferentes atividades oferecidas. Os alunos passaram a receber atendimento individual para tirar dúvidas de acordo com sua disponibilidade. Como uma das bandeiras da escola é o incentivo à leitura, ela está presente tanto nos corredores, em jornais murais, como nas salas de aula, em leituras feitas pelos professores.

MUDANÇA À PORTUGUESA



Professores trabalhando em grupo: a mobilização deu origem a uma nova proposta pedagógica e impactou a aprendizagem dos alunos na EM Pres. Campos Sales, em São Paulo. Foto: Tatiana Cardeal

Um grupo de professores bateu à porta do diretor da EM Pres. Campos Sales, na favela de Heliópolis, em São Paulo, com uma queixa: eles achavam que as salas de aula não funcionavam como espaço de aprendizagem. Insatisfeito em ver as crianças frequentemente ociosas devido às faltas dos docentes, Braz Rodrigues Nogueira imediatamente concordou com a crítica e topou o desafio. A partir daí, todos começaram a discutir uma nova proposta pedagógica para a escola. "Até então, o que imperava era a 'pedagogia da maçaneta', em que a porta fechada impedia qualquer troca entre os professores e a melhoria daqueles que apresentavam deficiências", conta Nogueira. Assim, o grupo começou a se aproximar da experiência da Escola da Ponte, em Portugal, pesquisando soluções para a própria realidade. A proposta acordada pela equipe era que professores e alunos se beneficiassem com trabalhos em grupo, o que culminou na reestruturação física da instituição. Agora, ela tem salas amplas para receber classes maiores e, assim como na escola portuguesa, as crianças contam com um roteiro de estudos que é acompanhado de perto pelos professores. "A comunidade abraçou a proposta também porque percebeu que seus filhos passaram a estudar

mais", diz o diretor. "Mas encontramos ainda muita dificuldade com os professores novos, que trabalham num sistema ao qual não estão acostumados."

#### CONSULTORIA

- **Nora Rut Krawczyk**, professora de Sociologia da Educação na Universidade de Campinas
- **Suzana Mesquita Moreira**, coordenadora pedagógica e formadora de professores
- **Gilda Cardoso de Araújo**, coordenadora do curso de especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Espírito Santo

Todos pela qualidade

Quando o diretor se torna um gestor

#### REPORTAGENS

#### GESTÃO DA APRENDIZAGEM

## Todos pela qualidade

A forma como a escola usa o espaço, as relações interpessoais e a interação com a comunidade também são importantes na Educação das crianças

TEXTOTHAI S GURGEL

• 3/4

4 fotos



Cleuza e equipe em Aracruz: não apenas os docentes atuam no processo educativo. Foto: Edson Reis/Usina de Imagem

EM LISTA

• 4/4

4 fotos



Transformação: a integração com a comunidade criou um novo ambiente na EMEF Armando de Andrade, em Taboão da Serra. Foto: Bob Paulino  
EM LISTA

• 1/4

4 fotos



Respeito e aprendizagem: pratos e copos de vidro e talheres de metal passaram a fazer parte do dia-a-dia das crianças da EM Bairro Industrial, em Barcarena. E sem acidentes. Foto: Paulo Santos

EM LISTA

• 2/4

4 fotos



Crianças organizam a exposição de seus trabalhos em São Caetano: valorização e troca de experiências. Foto: Tatiana Cardeal

EM LISTA

• 3/4

4 fotos

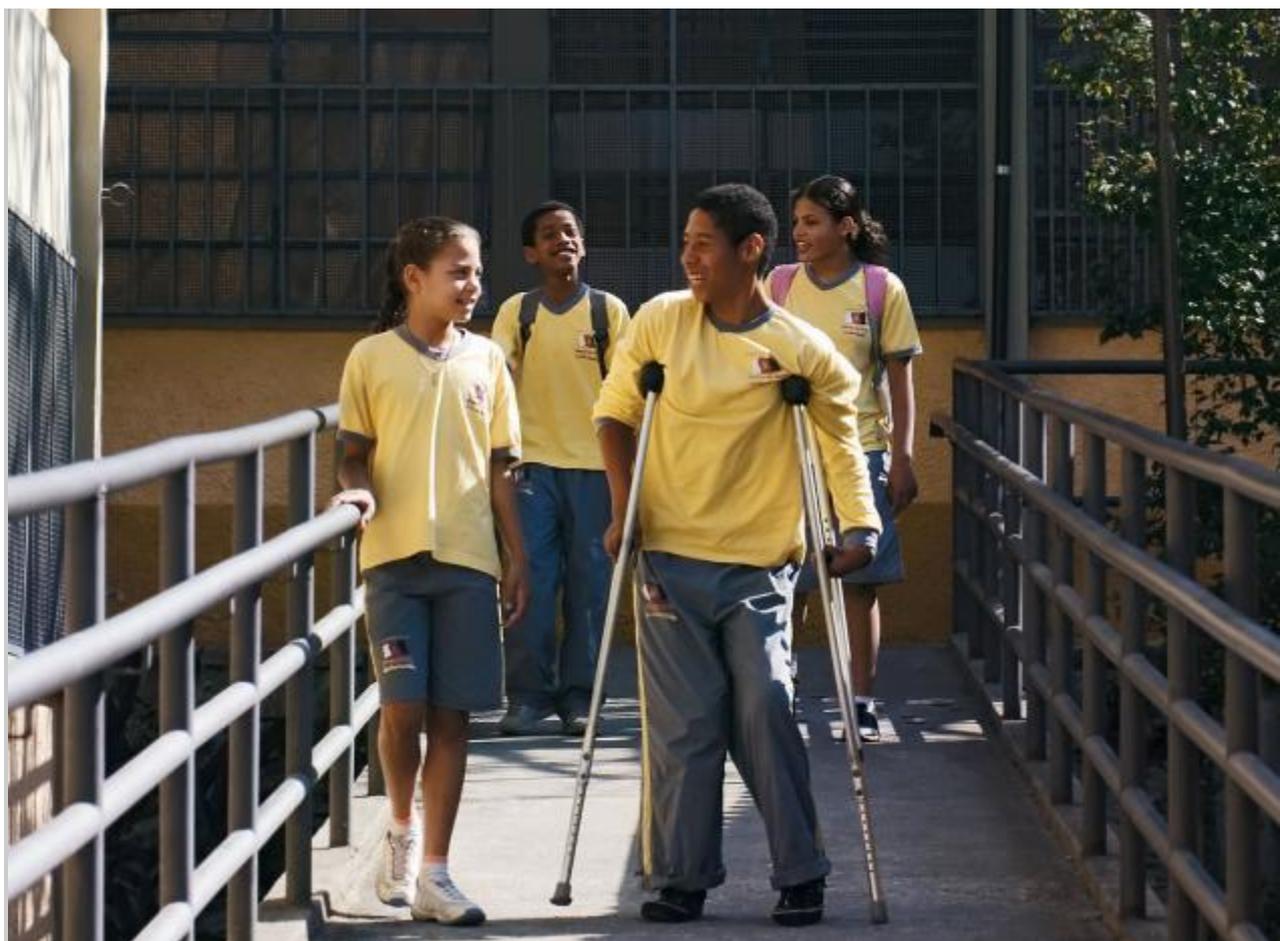


Cleuza e equipe em Aracruz: não apenas os docentes atuam no processo educativo. Foto: Edson Reis/Usina de Imagem

#### EM LISTA

- 4/4

4 fotos



Transformação: a integração com a comunidade criou um novo ambiente na EMEF Armando de Andrade, em Taboão da Serra. Foto: Bob Paulino  
EM LISTA

• 1/4

4 fotos



Respeito e aprendizagem: pratos e copos de vidro e talheres de metal passaram a fazer parte do dia-a-dia das crianças da EM Bairro Industrial, em Barcarena. E sem acidentes. Foto: Paulo Santos

EM LISTA

• 2/4

4 fotos



Crianças organizam a exposição de seus trabalhos em São Caetano: valorização e troca de experiências. Foto: Tatiana Cardeal

#### EM LISTA

Escola limpa, bem conservada e equipada, com espaços adequados, equipe comprometida e comunidade atuante em seu cotidiano. Todos esses fatores são parte do que se entende por uma boa escola. O que nem sempre fica claro entre os integrantes da equipe, porém, é o objetivo primordial de buscar um ambiente como esse: oferecer condições para que as crianças, de fato, aprendam. Para que a gestão escolar seja bem-sucedida, cada medida tomada deve considerar esse preceito, funcionando como um verdadeiro filtro para todas as ações.

A maneira como diretor, professores e funcionários enxergam

os alunos é outro ponto que pode determinar o funcionamento do ambiente. "É muito comum vermos equipes que parecem lidar com 'alunos invisíveis', condenados a usar banheiros sujos, comer com o prato na mão, de quem se pode falar mal em sua frente, como se não estivessem lá", afirma a consultora pedagógica do Centro de Documentação para a Ação Comunitária (Cedac), Maria Maura Barbosa. "O que existe é uma responsabilização do aluno (que é visto como quem depreda, é mal-educado) ou da comunidade (que é carente e violenta) pelas más condições da escola."

O gestor é o responsável pela criação de um ambiente acolhedor, que viabilize o trabalho educacional, cumprindo o projeto pedagógico da escola. Mas é essencial que ele envolva equipe, pais e alunos em torno desse objetivo. "Todos os atores da comunidade escolar ensinam e aprendem. E os espaços e práticas atitudinais também educam", diz Bianca Cristina Correa, especialista em gestão da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (USP), em Ribeirão Preto.

Por isso, o diretor deve estar muito atento ao que se transmite "nas entrelinhas" dos processos e das relações interpessoais que se estabelecem na escola. Seu desafio é o de coordenar diferentes gestões - equipe, espaços, parcerias, recursos - para promover a aprendizagem das turmas. "As questões burocráticas e administrativas são apenas meios para concretizar as propostas pedagógicas", diz Vitor Henrique Paro, professor titular da Faculdade de Educação da USP.

Nessa abordagem, o olhar do gestor se volta fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços da escola (não só o das salas de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe para alcançar uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade do entorno. Embora ninguém afirme que isso seja tarefa fácil, aplicar essa teoria no dia-a-dia talvez não transforme a instituição numa escola dos sonhos, mas certamente trará resultados positivos sob todos os aspectos.

## **1. Novidade na área**

Seja qual for o contexto em que se insira, a escola é, por definição, um local de aprendizagem. Mas o que ensina cada um de seus espaços? Salas de aula, locais de merenda, áreas de lazer, corredores e banheiros ajudam a construir e consolidar muitos valores. Se os alunos vêem que o banheiro está sempre sujo, se sentem menos estimulados a cuidar da higiene. "O diretor deve ver no respeito a locais públicos um valor a ser ensinado na prática e cuja importância deve ser trabalhada sempre", diz Maria Maura Barbosa.

O uso de todos os espaços da escola, refletindo sobre sua forma de organização e buscando condições que promovam a aprendizagem (*leia mais no infográfico abaixo*), tem de ser uma pauta constante da equipe escolar. "No contato com as Secretarias para a obtenção de recursos, o grupo que defende uma proposta de aprendizagem envolvida na melhoria de espaços dispõe de um argumento de peso", diz Roberta Panico,

do Cedac. "E, se essa proposta for boa, pode ser estendida a outras instituições de ensino."

Pensando no comportamento dos alunos de sua escola durante as refeições, Iromar Medeiros de Souza, diretor da EM Bairro Industrial, em Barcarena, a 40 quilômetros de Belém, propôs uma reflexão à equipe de professores e funcionários. O que as crianças aprendiam com a forma como eram servidas as refeições?

Os professores identificaram alguns pontos críticos no processo. Como não havia mobiliário nem espaço definido, elas resolviam a questão como podiam: comiam em pé, brincando ou em qualquer canto. Para mudar esse quadro, o grupo elaborou o projeto Comer Bem Faz Bem. "Nossa proposta apresentava a seguinte pergunta: em que situações se prepara uma mesa com toalha limpa, louça e flores num vaso? Quando recebemos a visita de pessoas queridas e importantes", conta Iromar.

"Quisemos mostrar que é exatamente isso que vivemos todos os dias aqui. Assim, criamos esse ambiente acolhedor em nossas refeições na escola para que as crianças se sintam bem recebidas e valorizadas."

Com recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Ministério da Educação, e outro tanto arrecadado numa festa junina, a escola ganhou um refeitório, numa área coberta, entre dois blocos de salas de aula. Os hábitos alimentares e o valor nutricional dos alimentos foram usados paralelamente como um tema, em classe.

Junto a isso, uma nova proposta foi apresentada: substituir pratos, canecos e colheres de plástico por copos e pratos de vidro e talheres de metal. "Existia o medo, por parte de alguns pais e membros da equipe, de que houvesse acidentes com os utensílios quebráveis e com garfos e facas", conta Iromar. "Como não tínhamos recursos para substituir tudo, precisávamos da colaboração das famílias e, para isso, da adesão delas à proposta."

O diretor enfatizou aos pais e à equipe escolar que o uso de peças de metal e vidro significaria um voto de confiança de que as crianças poderiam cuidar do material e que sua utilização contribuiria para que as refeições na escola se dessem da mesma forma que ocorrem fora. "A idéia não só foi aprovada como também hoje as famílias nos dão o retorno de que os pequenos continuam com a postura de respeito e cuidado nas refeições em casa", diz o diretor. "E mais: em um ano e meio, apenas um prato foi quebrado."

Também a área externa da Bairro Industrial ganhou um projeto educativo que envolveu a comunidade: a criação de um lago artificial. Um morador da região, que dava instruções sobre a manutenção da horta da escola, sugeriu a construção do lago com peixes, como o que havia feito em sua propriedade. A idéia foi levada adiante e virou a febre da garotada, que se orgulha do espaço. Após a implantação, diferentes projetos relacionados ao meio ambiente foram desenvolvidos em sala de aula.

Os corredores compõem um espaço de aprendizagem privilegiado, mas seu uso ainda é pouco ou mal explorado em

muitas escolas. "A sua grande vocação é portar murais para a exposição de trabalhos, textos, recados, impressões e o que mais a comunidade achar interessante. São espaços públicos, que devem ser usados para compartilhar projetos", orienta Márcia Cristina da Silva, formadora de gestores do Instituto Avisa Lá. "As crianças se sentem valorizadas por verem seus trabalhos apreciados por colegas e há muita troca de experiências. O diretor deve ver nisso um valor."

Maristela Manilli Rossi, diretora da EMEI Emílio Carlos, em São Caetano do Sul, na Grande São Paulo, concorda com Márcia Cristina. "As paredes falam em nossa escola", orgulha-se. Nos corredores, os trabalhos são substituídos com regularidade e vêm sempre acompanhados de um texto dos professores sobre cada projeto. Assim, os pais podem acompanhar a produção dos filhos. E os pequenos participam ativamente da organização dos murais, escolhendo o que será exposto. "É muito estimulante ver como as crianças mostram o que fazem às outras e explicam sua técnica. Elas se sentem valorizadas e seus pais também."

## **2. Espírito de equipe**

Há seis anos, Valdelice Barbosa Lima dirige a EMEF Deputado Ulisses Guimarães, que atende crianças do 2º ao 9º ano em Maracanaú, a 20 quilômetros de Fortaleza. Ela não tem dúvida sobre o segredo para a evolução dos índices de aprendizagem nesse período: "Atribuo tudo o que atingimos ao sentimento de colaboração entre a equipe, à vontade de trabalhar juntos", diz.

Pela segunda vez, a instituição obteve o melhor resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em uma escola pública do Ceará - sem parcerias ou vinculação a outros órgãos que não a uma Secretaria Municipal. E quer melhorar ainda mais.

Para isso, Valdelice aposta no apoio recebido da vice-diretora e da supervisora na interface com a equipe de professores e funcionários. A participação do "trio gestor" no planejamento, no acompanhamento e nas decisões sobre como encaminhar o projeto pedagógico em sala de aula, caso por caso, criou um ambiente de discussão focado na aprendizagem do aluno. Valdelice acompanha de perto o trabalho de sala de aula. O olhar não é de "fiscalização", mas de avaliação sobre as decisões tomadas coletivamente.

Para Bianca Correa, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, tal método pode ser um caminho interessante a ser seguido na gestão escolar. "O diretor precisa ter conhecimento pedagógico ou buscar parcerias para conseguir caminhar com os professores", reflete. "Só assim ele consegue dar sentido ao trabalho docente, fazendo cada educador se sentir parte de um grupo em que há espaço para tirar dúvidas e fazer sugestões de melhoria."

Muitas cabeças pensam melhor do que uma e idéias diferentes podem se complementar. Na escola, porém, essa lógica parece não funcionar com naturalidade. "A discordância é intrínseca à dinâmica de grupos, mas é preciso saber explicitar as divergências sem levar para o lado pessoal", diz Bianca. "O

diretor é a figura que deve coordenar esse processo e propiciar a construção de consensos, que serão sempre provisórios. Toda decisão deve ser revista quando houver necessidade."

Criar um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo pode ser uma tarefa árdua. Na escola pública, o gestor tem de lidar com o que tem - em termos de recursos materiais, de espaço e de funcionários. Diferentemente das instituições privadas, ele não tem liberdade para substituições e ainda precisa lidar com a rotatividade de profissionais, o que gera descontinuidade no trabalho.

Cleuza Maria Sagrillo, diretora da EMEF Zilca Nunes Vieira Bermudes, em Aracruz, a 83 quilômetros de Vitória, acredita que o sentimento de grupo faz diferença: "O claro, para nós, é que o aluno é responsabilidade da escola e não de determinado professor. Assim, todo o corpo de servidores, docentes ou não, faz parte do processo educativo."

Semanalmente, a diretora e sua vice se reúnem com os diferentes grupos de funcionários para discutir, em termos pedagógicos, os encaminhamentos de suas respectivas áreas. Além dos encontros de planejamento pedagógico com os professores, há reuniões com as equipes administrativa, de limpeza e merenda e com os responsáveis pela biblioteca e a sala de vídeo. "Ainda promovemos atividades coletivas para a discussão de projetos, por exemplo", conta Cleuza.

A estratégia funciona tão bem que alguns funcionários passaram a atuar como voluntários em tarefas extras: uma

bibliotecária conta histórias à comunidade, enquanto uma agente de limpeza ministra oficinas de pintura. "Elas se sentem, de fato, integrantes de um projeto comum, que é melhorar a qualidade da Educação das crianças e oferecer à comunidade a oportunidade de um acesso à cultura de forma mais ampla", diz Cleuza. "Isso significa um enorme ganho em seu envolvimento e seu trabalho."

### **3. Família bem-vinda**

"A equipe escolar deve, sim, prestar contas e envolver os pais no trabalho que desenvolve. Todos saem ganhando com isso."



**ROBERTA PANICO, COORDENADORA PEDAGÓGICA DO CEDAC**

Quando a direção se aproxima das famílias, na busca de sucesso no processo educacional, os resultados aparecem. "Nossa escola era vista como um elemento estranho na comunidade.

Sufríamos depredações, roubos, havia multirrepetentes e as famílias não tinham o menor compromisso com a Educação dos filhos", conta Marilene da Silva Santos Oliveira, diretora da

EMEF Armando de Andrade, que atende 1.430 alunos, do 1º ao 5º ano, em Taboão da Serra, na Grande São Paulo. "Hoje temos um espaço lindo, bem equipado, e nossa nota no Ideb já atingiu a meta prevista para 2010."

O caminho não foi fácil. Quando chegou à escola, em 2000, como assistente de direção, Marilene se deparou com problemas como falta de luz - provocada por cortes intencionais na fiação - , pichações e atos de vandalismo.

Em reunião na Associação de Pais e Mestres, surgiu uma idéia que revolucionou o relacionamento com a comunidade: já que as famílias dos alunos - a maioria de bairros pobres e de difícil acesso - não iam à escola, os professores iriam até elas. Foi elaborado, então, um cronograma de visitas. Os docentes passaram a ser vistos como aliados na Educação das crianças - alguém que compreende suas dificuldades e seu esforço.

"Percebemos um fortalecimento incrível do compromisso dos pais e o número de faltas diminuiu drasticamente", lembra Marilene. A idéia acabou se estendendo às outras escolas da rede por meio do Programa de Interação Família-Escola, da Secretaria Municipal.

Outra iniciativa importante foi a oferta de cursos e a abertura de espaço para a prática de esportes. "A comunidade queria participar, se ver nesse local, que é público", diz a diretora. "Isso fortaleceu a gestão."

Sentindo-se acolhidas, as famílias passaram a participar de outras atividades ao lado dos filhos. "A escola deve reassumir a

vocação de ser um centro cultural do bairro", diz Vitor Paro, da USP. "Ela forma cidadãos e, por isso, não se destina apenas à aquisição de conhecimento conteudista. A participação de uma diversidade de atores é, assim, fundamental."

Toda escola tem ao menos um canal institucionalizado de comunicação com as famílias: a reunião de pais. O modelo desses encontros, porém, pode mais afastá-los do que aproximá-los da instituição. "Eles devem ser chamados para compartilhar conquistas no desenvolvimento dos filhos e não apenas quando a escola necessita que eles façam alguma coisa", orienta Roberta Panico, do Cedac.

Alguns aspectos abordados nas reuniões fazem com que as famílias percebam a importância de garantir a frequência dos filhos às aulas. Entre eles estão a apresentação dos assuntos que serão abordados a cada semestre, a forma como as crianças costumam aprender determinados conteúdos e as atividades previstas para serem realizadas no período.

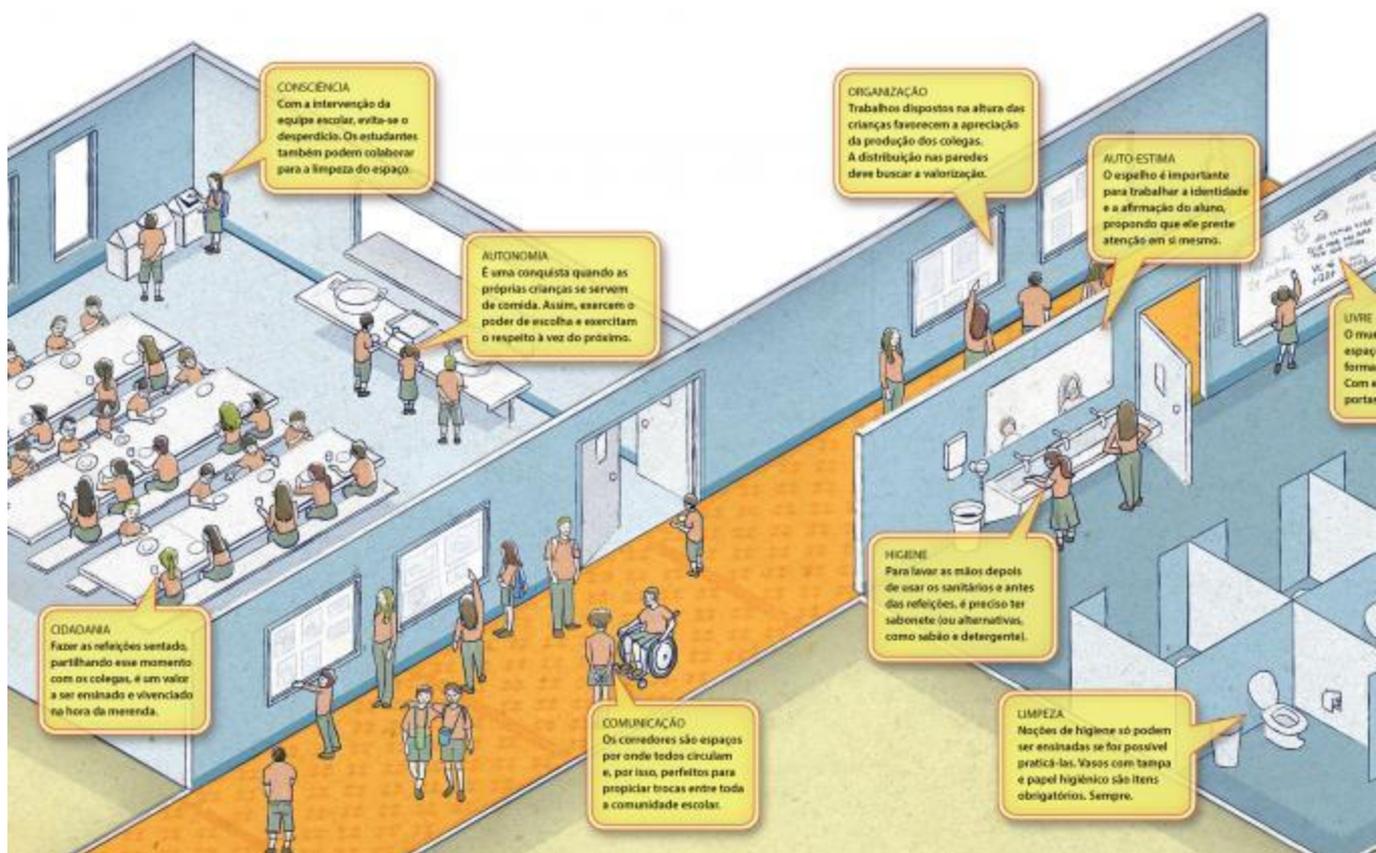
Cada escola pode detectar o que serve melhor à comunidade e elaborar propostas de reunião. Existem, por exemplo, as que promovem dinâmicas de grupo, brincadeiras ou atividades entre familiares e alunos: tudo para estimular o envolvimento. O que não pode haver é a limitação das reuniões a questões como a indisciplina dos estudantes: acima de tudo, a reunião deve ter caráter pedagógico.

"Algo precisa ficar claro: é a escola que presta serviço à comunidade, não o contrário", defende Roberta Panico. "Por

isso, a equipe escolar deve, sim, prestar contas e envolver os pais no trabalho que desenvolve. Todos saem ganhando com isso."

## *O caráter formador do espaço*

A infra-estrutura é essencial no desenvolvimento dos estudantes. Confira algumas sugestões que você pode aplicar na sua unidade de ensino



[Clique para ampliar](#)

Ilustração: Gil Tokio/Pingado

Foto: Marcos Lima

**REPORTAGENS  
FORMAÇÃO**

É tudo na prática

Como existe um abismo entre os conhecimentos que as faculdades oferecem e a realidade do cotidiano escolar, os diretores acabam aprendendo na marra os meandros da função

TEXTO JULIA PRIOLLI

"Ninguém nasce sabendo administrar. Alguns cursos de Pedagogia preparam para a liderança, mas a maioria não."



BERNARDETE GATTI, DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE PESQUISAS DA FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS

Para atuar como diretor de escola, o profissional precisa ser formado em Pedagogia. Mas há uma concessão para os graduados em outras áreas, com licenciatura em Educação. Todos estão, teoricamente, aptos a gerir uma escola. Porém, na prática, o que se revela é uma distância abissal entre o cotidiano escolar e os conteúdos adquiridos no curso superior. Nem todos os diretores têm experiência mínima em docência, o que costuma ser um pré-requisito até mesmo no caso das indicações políticas. Inexperientes e cheios de atribuições e responsabilidades, eles acabam sentindo na pele as implicações e complicações do cargo.

Segundo o Censo Escolar do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), o país tem quase 200.000 diretores de instituições de Ensino Básico. Desses, 82,6% atuam na rede pública. No total, 86% têm curso superior, enquanto 85% possuem experiência de pelo menos dez anos em Educação. E, muitas vezes, uma década de prática docente não é suficiente para suprir as lacunas de conhecimento que quase todo diretor de primeira viagem tem.

"Ninguém nasce sabendo administrar", afirma a diretora do Departamento de Pesquisas da Fundação Carlos Chagas, Bernardete Gatti. Por isso, na opinião dela, a formação continuada é uma ferramenta essencial para o preparo e a atualização dos gestores escolares. "Alguns cursos de Pedagogia preparam para a liderança, mas a maioria não", diz ela. "O educador sai da faculdade sabendo apenas o básico e precisa de uma preparação posterior que amplie seus horizontes e crie a possibilidade de ele se tornar um profissional melhor."

Com a crença de que a escola que conta com bons diretores tende a obter bons resultados, educadores, pedagogos e teóricos da Educação vêm se agrupando, em diferentes locais e instâncias, com o objetivo de preparar e manter cursos capazes de ampliar o repertório e os conhecimentos sobre gestão dos atuais diretores de instituições públicas. Nesse sentido, despontam no país iniciativas consistentes tanto no âmbito público como no privado.

## **Capacitação a distância**

"Começamos a trabalhar com os diretores quando nos demos conta de que o trabalho só com os professores não era suficiente."



TEREZA PEREZ, DIRETORA DO CEDAC

Em 2004, o então ministro da Educação, Tarso Genro, encomendou um trabalho ao Inep sobre a pertinência de criar um programa de formação dirigida ao gestor. A iniciativa resultou no projeto experimental Escola de Gestores, do Ministério da Educação (MEC), que segundo Lia Scholze, uma de suas idealizadoras, foi uma experiência ao mesmo tempo nova e inusitada. "O MEC nunca havia feito nada parecido. O projeto piloto envolveu diretores na elaboração do currículo e utilizou a tecnologia nos módulos a distância", conta.

Conforme a educadora, o planejamento do programa incluía ações de curto, médio e longo prazos a serem tomadas em cada escola. Ao fim do curso, os resultados foram apresentados online. "Diretores que nem sequer sabiam entrar na internet aprenderam a usar a tecnologia a favor da gestão, estabelecendo uma rede de comunicação em municípios espalhados pelo

Brasil", destaca.

A presidente do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (Consed) e secretária do Tocantins, Maria Auxiliadora Rezende, atenta para o fato de que o diretor hoje é chamado a lidar com muitas variáveis: "A escola é gestora de recursos públicos, recursos humanos, indicadores, licenciamentos... Não dá para ser gestor tendo sido apenas um bom professor", reflete.

Segundo Maria Auxiliadora, que também dirige o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), existem conhecimentos específicos que devem ser contemplados, tornando o profissional de Educação apto, de fato, a gerir uma escola. "São saberes como liderança, capacidade de lidar com a diversidade, com o coletivo, ter metas e diretrizes, mesclar a dimensão pedagógica e a dimensão administrativa da gestão sem se transformar num burocrata e focar todas as ações para que a aprendizagem aconteça dentro da escola."

O Progestão já formou mais de 100 mil gestores, em mais de 20 estados. Três quartos das 270 horas/aula são ministradas a distância. São nove módulos, baseados em preceitos como a gestão democrática da escola pública, a participação da comunidade na elaboração do projeto pedagógico, a oferta de conteúdos comuns entre os diferentes municípios (para assegurar unidade e padrão de qualidade, respeitando as especificidades de cada escola) e a utilização das competências empíricas dos gestores.

## Características básicas

"A escola é gestora de recursos públicos e humanos, indicadores, licenciamentos... Não dá para ser gestor tendo sido apenas um bom professor."



MARIA AUXILIADORA REZENDE, SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DO TOCANTINS E PRESIDENTE DO CONSED

Para Bernardete Gatti, existem três características imprescindíveis para o bom diretor, independentemente de ele passar por uma formação continuada ou não. A primeira, quase elementar, é a noção do sistema escolar. "É fundamental, para estabelecer as ligações necessárias com os professores, inserir a escola na comunidade, conhecer a rede, o município, a região e as exigências próprias do sistema", diz. Outros traços essenciais para obter sucesso no cargo dizem respeito à capacidade de relacionamento com públicos estratégicos numa instituição de ensino. "O gestor deve ter espírito de equipe para articular as diferentes partes da escola e distribuir funções", ressalta Bernardete. "Por último, é fundamental a capacidade de se relacionar com a comunidade do entorno."

A formação de uma equipe colaborativa, a construção de conhecimento sobre gestão e a articulação com a comunidade formam o tripé que baliza o projeto Comunidade de Gestores do Programa Escola que Vale, parceria entre a Fundação Vale do Rio Doce e o Centro de Documentação para Ação Comunitária (Cedac). Totalmente presencial e com o propósito de formar não só diretores mas também formadores, o programa ganhou amplitude justamente graças a uma dificuldade encontrada inicialmente.

O Escola que Vale se voltava exclusivamente para professores, mas, sem o envolvimento dos gestores, era muito difícil promover melhorias efetivas nas escolas. "Começamos a trabalhar com os diretores quando nos demos conta de que o trabalho só com os professores não era suficiente", explica a diretora do Cedac, Tereza Perez. "As mudanças que os docentes queriam fazer nas escolas dependiam do envolvimento de supervisores, de diretores e das Secretarias de Educação. Os professores eram tolhidos, boicotados. A escola não acolhia as novas ações, não atendia ao que estava sendo proposto."

Assim, lembra Tereza, nasceu a proposta de um programa mais amplo. "Como a equipe que desenvolvia o trabalho não tinha repertório em gestão, surgiu a idéia de capacitar formadores. Os próprios diretores seriam as pessoas mais indicadas para replicar o trabalho com os colegas de sua rede."

Por meio dos formadores, as ações planejadas por um só diretor são refletidas em todo o município. A cada encontro, a coordenadora regional do programa, Maria Maura Barbosa, faz

o seguinte cálculo: soma o número de formadores presentes na sala, multiplica pelo número de escolas que cada um deles representa e multiplica de novo pelo número de alunos de cada escola. O resultado é invariavelmente volumoso: de 50 a 70 mil alunos são afetados pelas ações planejadas nos encontros.

Desde 2005, a Comunidade de Gestores do Escola que Vale realizou 324 horas/aula, em 36 encontros presenciais, que resultaram em melhorias físicas consideráveis nas escolas, bem como no atendimento aos alunos. Os resultados são vivenciados em cada realidade escolar. As mudanças mais impactantes mostram resultados quase imediatos. As ações de longo prazo se revelam aos poucos.

Para os especialistas, quando a engrenagem funciona bem, a escola não depende tanto do diretor para alcançar bons resultados. Assim, uma vez concluído o mandato dele, o impacto da troca de comando não deve ser grande. Aliás, mudança é uma palavra que deve fazer parte do dia-a-dia de uma instituição de ensino. Afinal, estar aberto às transformações impostas pelo mundo exterior é uma condição fundamental para o sucesso. "Por mais que as questões básicas estejam asseguradas, sempre haverá novas demandas", diz Tereza Perez. Para ela, a formação de gestores é um trabalho sem fim: "A escola sempre pode melhorar".

#### O PROCESSO DE ESCOLHA

Existe mais de um caminho para a sala da diretoria. Quando o assunto é a melhor maneira de escolher o gestor, falta consenso e sobra polêmica. Há os defensores da eleição direta, os que acreditam que os concursos garantem a seleção dos mais bem preparados e ainda os que

apóiam a indicação política para o cargo.

Fernando Almeida, ex-secretário municipal da Educação de São Paulo, é categórico: o método é o fator de menor importância na discussão. "O diretor precisa ter clareza de que o projeto pedagógico de uma escola não é uma invenção, mas uma peça essencial, colocada no meio de um plano municipal de Educação, que por sua vez está no interior de um plano estadual e de um plano nacional", argumenta. "Na existência de uma política educacional sólida - e políticas são idéias de longo prazo -, se o diretor foi eleito, concursado ou nomeado, não faz muita diferença."

Já Luiz Fernando Dourado, da Universidade Federal de Goiás, embora concorde que a democratização da Educação seja um processo muito mais abrangente que o método de escolha do diretor, é um defensor da eleição direta. "Não se democratiza a escola por um só mecanismo. A eleição direta, bem como a existência do conselho e do grêmio escolares, faz parte desse processo de democratização", comenta Dourado.

Concursada, Lisete Arelaro, uma experiente diretora de escola pública em São Paulo, defende a eleição. "No concurso, se escolhe a escola por conveniência e não por concordar com seu caráter pedagógico". Lisete sugere que o professor seja o cargo-base do educador, podendo ser diretor durante um tempo e retornando mais tarde às funções docentes. O que, admite, não é possível devido à diferença salarial: "Ganha-se muito mais sendo diretor do que professor, por isso, muitos bons professores se tornam gestores. Não é por vocação, mas por remuneração".

Almeida diz que todas as formas de escolha têm prós e contras. "A eleição representa a vontade da maioria, mas nem sempre o eleito é o mais competente. Às vezes, ele é só o mais simpático."

### **O acesso ao cargo (em %)**

- **6,3%** Nomeação/indicação política

- 42% Eleição
- 45,5% Concurso e sistemas mistos

Fonte: Secretaria de Educação Básica/2003

Fotos: Rodrigo Erib, Marcos Lima e Marcelo Casal Junior/ABR

## Dos diretores de cinema para os de escola Todos pela qualidade

### REPORTAGENS INSPIRAÇÃO

## Dos diretores de cinema para os de escola

Pensar na gestão de uma instituição não requer isolamento e porta de gabinete fechada. A seguir, sugerimos uma lista de filmes com conteúdo propício à reflexão, para ser vistos em hora de folga ou com a equipe no trabalho

### **Bagdá Café**

Alemanha e EUA, 1987, Paris Filmes, tel. (11) 3879-9799



Depois de brigar com o marido e abandoná-lo na estrada, uma turista alemã caminha pelo deserto até chegar ao café que dá nome ao filme. Recebida com aspereza pela dona do local, que

acabou de expulsar o cônjuge de casa, aos poucos a viajante conquista a simpatia de todos, ajudando a transformar o ambiente. O filme ajuda a entender a construção de grupos e a contribuição do olhar de quem chega, sem invadir o espaço do outro.

---

## **Patch Adams, o Amor é Contagioso**

EUA, 1998, Universal Pictures, tel. (11) 2105-1234



Após tentar o suicídio, um homem voluntariamente se interna em um sanatório. Ao ajudar outros pacientes, descobre sua vocação e vai fazer o curso de medicina. Seus métodos nada convencionais causam espanto, mas acabam recebendo a adesão geral. A exceção é o reitor, que quer impedi-lo de clinicar. A obra discute a importância da identidade e do acolhimento, bem como as diferentes concepções e atuações dentro de uma equipe.

---

## **Ser e Ter**

França, 2002, Mais Filmes, tel. (11) 3266-5767



Documentário que mostra um vilarejo em que todas as crianças têm aula com um único professor, responsável por acompanhá-las desde o jardim-de-infância até o fim do Ensino Básico. Sensível retrato da transição de alunos do universo familiar para um ambiente em que o que conta é a individualidade. Bom ponto de partida para discutir a importância da diversidade e ver como se estabelecem vínculos com o grupo.

---

## Narradores de Javé

Brasil, 2003, Lumière e Riofilme, tel. (21) 2132-3200



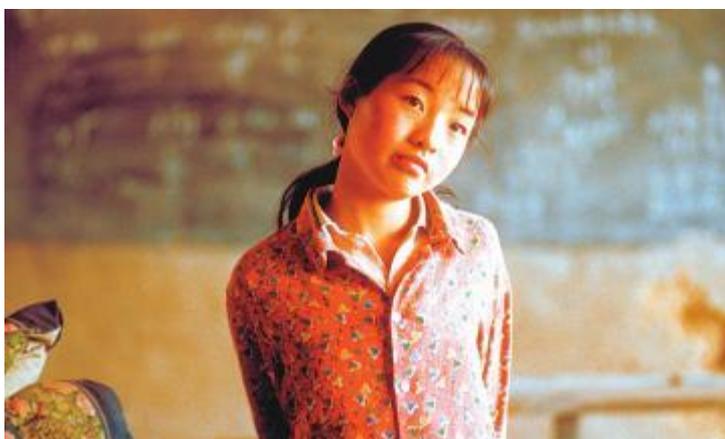
A rotina dos habitantes de um vilarejo é abruptamente mudada com o anúncio de que a região vai ser inundada para a construção de uma hidrelétrica. Para impedir a destruição, a

comunidade decide preparar um documento contando sua história, para preservá-la. O primeiro desafio é escrever a obra, já que quase todos são analfabetos. Reflexão sobre a tradição oral e escrita e a importância do registro como forma de legitimar e materializar a história de um povo ou lugar.

---

## **Nenhum a Menos**

China, 1999, Columbia Pictures, tel. (11) 5503-9871



Adolescente de 13 anos é escolhida para substituir um professor do primário. Ela é alertada para não permitir nenhum abandono e, quase da mesma idade de seus alunos, se preocupa mais com a evasão do que com a aprendizagem. Em meio à pobreza generalizada, uma criança deixa a escola para procurar emprego na cidade, mas a professora decide ir buscá-la. Indicado para discutir a responsabilidade do educador por todos os alunos e a constituição de um grupo em busca de um ideal comum.

---

## **Escritores da Liberdade**

EUA, 2007, Paramount Pictures do Brasil, tel. (21) 2210-2400



Uma jovem professora, que leciona numa pequena escola de um bairro periférico nos Estados Unidos, ensina a seus alunos os valores da tolerância e da disciplina. Por meio de relatos de guerra, ela acaba realizando uma reforma educacional em toda a comunidade. Filme riquíssimo para refletir sobre a organização do trabalho num sistema de ensino, o caráter humanizador da escrita, os rituais de acolhimento da professora em relação aos alunos e o papel do diretor.

---

## Balzac e a Costureirinha Chinesa

China e França, 2002, Art Films, tel. (21) 2210-1371



Durante a Revolução Chinesa, dois jovens universitários de Pequim são enviados para o interior para a reeducação

cultural. Em meio a lindas paisagens, eles trabalham a terra, sofrem com o chefe local e conhecem uma doce costureira, por quem se apaixonam. Os três vão desafiar as duras regras do regime ao ler livros ocidentais de grandes autores, como Honoré de Balzac. Mostra a leitura e o conhecimento como agentes humanizadores e libertadores na vida das pessoas.

---

Fotos: Everett Collection/Keystone e divulgação

**REPORTAGENS  
LEGISLAÇÃO**

## Guia jurídico

As leis e normas que os diretores têm a responsabilidade de conhecer, aplicar e garantir que sejam cumpridas

TEXTOLUIZA ANDRADE

Quando o assunto são normas educacionais, os desafios dos diretores começam desde o primeiro instante em que entram na escola. Ao assumir o cargo, já é preciso conhecer os estatutos estaduais e municipais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e alguns capítulos da Constituição federal. A tarefa não é simples e, ao ler cada artigo e parágrafo, há que se ter em mente que a finalidade de todos é uma só: garantir que os alunos aprendam.

Para atingir esse objetivo e estar sempre dentro da lei, o bom gestor deve, segundo Maria do Pilar Lacerda, secretária da Educação Básica do Ministério da Educação, seguir cinco princípios fundamentais: "Quem age com transparência, publicidade, moralidade, impessoalidade e economicidade age com ética". Com um exemplo simples, a compra de papel para a escola, dá para entender o que ela quer dizer. Toda a comunidade deve saber da aquisição do material (transparência) e, para isso, o diretor precisa avisar todos (publicidade). Não se pode comprar de um parente (impessoalidade, moralidade) e deve-se procurar sempre a melhor relação custo/benefício (economicidade).

"A garantia do ensino é um processo que envolve toda a instituição. À frente dele está o gestor, que precisa se questionar continuamente sobre a maneira como lê as normas municipais, estaduais e federais e sobre o que ele próprio está fazendo para que as condições de aprendizagem sejam cumpridas", diz Maria Maura Gomes Barbosa, coordenadora pedagógica do Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária (Cedac) e formadora de professores e diretores.

Vale recordar que nenhum cidadão, seja ele gestor público ou não, pode descumprir a lei sob a alegação de que não a conhece. "O desconhecimento não diminui a culpa. Por isso, os diretores só podem agir em segurança se estiverem informados a respeito da legislação", esclarece Maria do Pilar. Além de pesquisar os documentos oficiais, ela sugere que os gestores procurem as secretarias de Educação locais para saber se oferecem serviço de assessoria jurídica. Outro facilitador é o investimento na

gestão democrática, pois, quando o colegiado ou o conselho escolar funcionam, o diretor compartilha responsabilidades e não toma decisões importantes sozinho - tudo é votado, aprovado e documentado.

Conheça a seguir algumas das principais normas que regem o ensino no Brasil e acompanhe o comentário de especialistas.

---

## VERBAS

### **Lei de Diretrizes e Bases**

#### **Título VIII - Dos recursos financeiros**

"Diretores têm de estar informados sobre a legislação"



MARIA DO PILAR, DO MEC

Os destinos possíveis para os recursos da Educação estão listados no artigo 70. Alguns deles são: aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino; uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino; aquisição de material didático; e

manutenção de programas de transporte escolar. Em seguida, no artigo 71, vêm despesas que não podem ser pagas com esses recursos, como programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social.

"Nesses artigos", explica Maria do Pilar, "há o que se pode ou não fazer com o dinheiro da Educação. Fica claro que não se pode gastar com saúde, comprando óculos para as crianças, por exemplo." Com esses dados, é necessário sempre avaliar as prioridades e pensar naquilo que efetivamente melhora as condições de aprendizagem.

O artigo 2 da resolução que dispõe sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) também lista os destinos possíveis para a verba oriunda desse programa, como manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade; implementação de projeto pedagógico; e funcionamento da escola nos fins de semana.

---

## CARREIRA

### **Plano de Desenvolvimento da Educação**

#### **Capítulo I - Artigo 2º**

**"A participação da União no Compromisso será pautada pela realização direta, quando couber, ou, nos demais casos, pelo incentivo e apoio à implementação, por municípios, Distrito Federal, estados e respectivos sistemas de ensino,**

**das seguintes diretrizes: XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da Educação."**

"É preciso atenção aos projetos das secretarias"



MARIA MAURA, DO CEDAC

O plano de carreira é elaborado pelas redes municipais e estaduais. "É dever do diretor legitimar o projeto da secretaria e fazer com que ele seja cumprido em sua escola", diz Maria Maura. É seguindo o estatuto de sua região que o gestor deve avaliar contratações, vagas em concursos, planejamento coletivo e formação continuada. Também é preciso cuidado em relação às faltas dos profissionais que trabalham na escola.

"Acontece de um professor faltar e o diretor se questionar se deve cortar o ponto ou não. Às vezes, ele conhece a história do professor, sabe que tem um parente doente e resolve não cortar. Mas se não o conhecesse? Seria, então, válido dar falta? E, ao encobri-la, o gestor está ajudando na educação das crianças? É preciso pensar sobre isso", diz Maria do Pilar. A secretária de Educação Básica do MEC orienta o diretor a não esquecer, diante de dilemas como esse, que é um gestor público - assim

como prefeitos, governadores e administradores - e deve agir com o compromisso ético que lhe foi confiado.

---

## JORNADA

### **Lei de Diretrizes e Bases**

#### **Título V - Capítulo II**

#### **Seção I: Das disposições gerais**

**"Artigo 24. A Educação Básica, nos níveis Fundamental e Médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: I - a carga horária mínima anual será de 800 horas, distribuídas por um mínimo de 200 dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver."**

A escola é um espaço de direito, ou seja, um lugar onde há diversas pessoas exercendo seus direitos - em especial, as crianças e os adolescentes. É nisso que se deve pensar ao fazer o calendário anual. "Suponhamos que a escola abra no sábado para um evento e que esse dia seja contado como dia letivo. A criança que não pode comparecer sai prejudicada. O diretor deve indagar-se: 'Isso está correto?', 'Isso contribui para a aprendizagem?' , ou seja, ele deve prestar atenção e, se preciso, fazer uma revisão da maneira como interpreta a leitura das normas de seu estado e município referentes à jornada de trabalho, visando sempre a garantia do ensino", diz Maria Maura.

---

# QUALIDADE

## Constituição Federal

### Capítulo III - Seção I

#### Da Educação

"O acesso à escola está bom, mas falta qualidade"



ANA CAROLINA, ADVOGADA

O artigo 206 lista uma série de princípios a seguir, como igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; e garantia de padrão de qualidade (também previstos pela Lei de Diretrizes e Bases).

Esses itens estão presentes no projeto Qualidade da Educação - Garantia Constitucional, desenvolvido em 2007 pelos advogados Aloysio Meirelles de Miranda Filho e Ana Carolina Pellegrini Monteiro por encomenda da Fundação Lemann. "Há cerca de três anos, começamos uma pesquisa para checar como estão as leis federais que dizem respeito à Educação. Constatamos que o acesso está bom. O que falta é a qualidade.

É preciso dar atenção aos princípios básicos da Constituição, que deixa claro que a qualidade é a prioridade", explica Ana Carolina.

QUER SABER MAIS?

### **Internet**

- [Constituição federal](#)
- [Informações sobre o PDE, a LDB e o PNE](#)
- [Estatuto da Criança e do Adolescente](#)
- [Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária](#)

## **REPORTAGENS COMUNIDADE**

### **De portas abertas para a sociedade**

Unir forças com as famílias, valorizar saberes locais e encadear ações para o desenvolvimento das crianças. Essa é a base da relação entre a escola e o entorno

TEXTO BEATRIZ LEVISCHI

- 5/6

6 fotos



Para todos: enquanto os alunos da EM Prof. Odilon Santiago assistem a aulas de reforço dinâmicas, suas mães aproveitam as oficinas de arte. Foto: Maisa Prado

EM LISTA

• 6/6

6 fotos



Projeto ambiental: alunos da EM Prof. Veneza recuperam o cerrado em Divinópolis. Foto: Maisa Prado  
EM LISTA

• 1/6

6 fotos



Infância colorida: com o Projeto Escola Integrada, Aparecida Decat conseguiu mudar o visual do entorno e a relação dos pais com a EM Ulisses Guimarães.  
Foto: Leo Drumond

EM LISTA

• 2/6

6 fotos



Turma feliz: no Rio Grande do Sul, um projeto para o ensino de flauta desenvolvido em parceria com uma instituição de crédito mudou o clima na EMEF Alfredo Spier. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 3/6

6 fotos



Participação comunitária: na EM Prof. Daniel Alvarenga, em Belo Horizonte, cartazes educativos ajudaram a construir uma nova realidade educacional. Foto: Leo Drumond

EM LISTA

• 4/6

6 fotos



Valorizando os saberes da família: visitas de educadores à casa dos alunos diminuiu a evasão e melhorou a aprendizagem. Foto: Gustavo Moura

EM LISTA

• 5/6

6 fotos



Para todos: enquanto os alunos da EM Prof. Odilon Santiago assistem a aulas de reforço dinâmicas, suas mães aproveitam as oficinas de arte. Foto: Maisa Prado

EM LISTA

• 6/6

6 fotos



Projeto ambiental: alunos da EM Prof. Veneza recuperam o cerrado em Divinópolis. Foto: Maisa Prado  
EM LISTA

• 1/6

6 fotos



Infância colorida: com o Projeto Escola Integrada, Aparecida Decat conseguiu mudar o visual do entorno e a relação dos pais com a EM Ulisses Guimarães.  
Foto: Leo Drumond

EM LISTA

• 2/6

6 fotos



Turma feliz: no Rio Grande do Sul, um projeto para o ensino de flauta desenvolvido em parceria com uma instituição de crédito mudou o clima na EMEF Alfredo Spier. Foto: Tamires Kopp

#### EM LISTA

Aparecida Augusta de Oliveira Decat, diretora da EM Ulisses Guimarães, na periferia de Belo Horizonte, acreditava que o ambiente da favela jamais poderia contribuir de forma positiva para a aprendizagem de seus alunos. A gestora, porém, se surpreendeu ao ver o cuidado dedicado pela própria comunidade em relação ao espaço por onde as crianças passaram a transitar. O trabalho, resultado do projeto Escola Integrada, mudou a relação dos pais com a escola, criando condições de sociabilidade que resultaram em notas melhores.

Primeiro, os moradores organizaram um mutirão para rebocar

as casas, com cimento e areia fornecidos pela instituição. "Cada um escolhia uma cor e os meninos faziam os desenhos com a ajuda de um senhor entendido de arte, mas sem diploma oficial", conta Aparecida. Depois, pressionaram o poder público para que os sacos de lixo fossem coletados diariamente, transformando o antigo lixão numa pracinha. "Os animais e os bêbados que perambulavam sem rumo pelas ruas voltaram para seus lares. Até o ponto de drogas mudou de lugar", lembra a diretora.

Criado em 2006 pela Secretaria Municipal de Educação, o Escola Integrada tem como objetivo oferecer uma formação integral aos estudantes do Ensino Fundamental, ampliando a jornada. "As atividades são conduzidas por universitários e agentes culturais e coordenadas pelo professor comunitário, que precisa ter um trânsito legal com as famílias", explica a coordenadora do programa, Neusa Macedo.

Hoje, em locais como a igreja, o terreno da prefeitura, a casinha da Companhia de Saneamento e a quadra da associação de bairro do Morro do Papagaio, onde está a escola, são realizadas oficinas de arte, jiu-jítsu, dança contemporânea, teatro, xadrez e capoeira. E a favela se encheu de cores e sons. "Costumo brincar, dizendo que nossos alunos não caem mais da laje, eles se machucam no judô", orgulha-se a diretora. Como reflexo, a população também passou a enxergar os alunos de forma diferente. "Se antes tinham medo ou dó dos meninos, agora os olham com admiração. Eles, por sua vez, se sentem mais capazes", festeja Aparecida.

## Muros que caem

"Devemos motivar as famílias a perguntar sobre as atividades feitas durante o dia, a olhar o caderno, a ler junto, a ajudar na tomada de decisões."



MACAÉ EVARISTO, SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE

Pensar em projetos educacionais baseados nas demandas da comunidade e das possibilidades humanas, territoriais e temáticas do entorno é uma característica da gestão escolar organizada em redes. "Trata-se da escola que quebra o muro, se desenclausura e faz o currículo desenrijecer", define Jaqueline Moll, diretora de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania do Ministério da Educação (MEC).

As redes existem, portanto, para dinamizar o processo educativo, torná-lo próximo da comunidade, fazer com que se relacione sensivelmente com aquela população, ajudando a construir sentidos e garantindo o direito de aprender.

"Precisamos conhecer os espaços e saberes locais", sugere a

secretária adjunta de Educação de Belo Horizonte, Macaé Evaristo. "Existem equipamentos públicos, organizações não-governamentais, associação de moradores, centros comunitários esportivos, parques, cinemas, terrenos baldios. Muitos deles nem estão catalogados."

Para potencializar o território e aumentar o impacto das iniciativas do bairro Cidade Aracy, a prefeitura de São Carlos, a 231 quilômetros de São Paulo, estabeleceu parcerias com diversos atores sociais da região. "A escola virou um centro cultural e o gestor comunitário ficou responsável pela ponte entre ela e o entorno", explica a coordenadora do programa Ações em Rede, Lourdes de Souza Moraes.

A EMEB Afonso Fioca Vitalli, por exemplo, se articulou com o programa Saúde da Família, construindo um atalho para que os alunos doentes sejam encaminhados diretamente a profissionais especializados sem depender das filas do posto de saúde.

"Quando os pais recebem o aviso do professor e se omitem, os agentes comunitários vão até a casa", explica a diretora da instituição, Marlene Aparecida Gagliardi.

O prédio da biblioteca tem uma porta propositalmente voltada para a instituição e outra para a comunidade, visando atender os dois públicos simultaneamente. No local, além do projeto de leitura Hora do Conto, ocorrem apresentações teatrais de grupos voluntários. A prefeitura também oferece transporte para excursões à estação de tratamento de água, ao museu, à horta municipal, ao horto florestal e às fazendas históricas, sempre seguidas de atividades educativas.

## **Movidos a música**

No dia em que o filho da diretora da EMEF Alfredo Spier, em Feliz, a 78 quilômetros de Porto Alegre, se apresentou com sua flauta, os colegas decidiram também aprender a tocar. E seguindo as diretrizes do programa A União Faz a Vida, desenvolvido pelo Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), a instituição buscou parcerias na comunidade. O professor de música das turmas de 4<sup>a</sup> a 7<sup>a</sup> série veio do Programa de Esporte e Lazer da Cidade, uma iniciativa da prefeitura em parceria com o Ministério do Esporte. Os pais que tinham condições compraram o instrumento para os filhos. Os que não tinham ganharam as flautas do Sicredi.

Nas aulas de teoria e prática, o educador - membro da orquestra de Caxias do Sul, a 130 quilômetros de Porto Alegre - aproveita para dar dicas de postura. Até a professora de ensino religioso aderiu à idéia, levando letras de música para as turmas cantarem. Com o repertório variando de *Asa Branca* a *Titanic*, os alunos passaram a tocar flauta até no intervalo. Em novembro, realiza-se o festival de música da Alfredo Spier. Ansiosos por acompanhar os mais velhos, os pequenos do 1º ao 3º ano querem formar uma banda de latas, usando material reciclado. "Trabalhando em conjunto, sem competição, todos se sentem responsáveis pelo resultado", diz Eliana Einsfeld Krindges, coordenadora local do programa.

## **Reação em cadeia**

"A família tem um papel fundamental na constituição do ser humano. É o lugar dos cuidados, do amor, da fraternidade, da ajuda mútua, do abrigo."



VANDA NOVENTA, COORDENADORA DO PROGRAMA MELHORIA DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO

Quando Andréa Caroline Correia Silva assumiu a direção da EM Prof. Daniel Alvarenga, no distrito de Zilah Spósito, em Belo Horizonte, havia um desgaste imenso na relação entre professores e alunos. O prédio era depredado e as crianças não gostavam de estudar. Agredidos, os profissionais pediam transferência para outras instituições.

Para reverter o quadro, os educadores deram início à produção coletiva de cartazes, visando divulgar normas simples de convivência e respeito, como cumprir horários, sentar durante a aula e fazer fila na cantina. "Antes, se os alunos não gostavam da comida, jogavam o prato para o alto", lembra a diretora. Com o uso de fotos feitas pelos próprios estudantes, novos cartazes foram colados nos ônibus para alertar a comunidade sobre questões de higiene e cuidados com o corpo. Os pais se sensibilizaram e passaram a se envolver mais com a escola. As

brigas e pichações foram sumindo e os professores passaram a entender melhor a realidade local.

Hoje, a Daniel Alvarenga funciona como um pólo de organização. Com muito espaço físico e bem situada na comunidade, ela impacta diretamente seu cotidiano. Por outro lado, os moradores também agem na escola, participando das atividades complementares - os mutirões para pequenas reformas, as campanhas por melhorias ou integrando o Conselho Escolar. "Quando a população se co-responsabiliza pelo ensino, pode cobrar mais qualidade, ao colaborar para o desenvolvimento de valores, atitudes e habilidades fundamentais ao enfrentamento dos desafios da vida contemporânea", explica Anna Penido, coordenadora do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) em São Paulo, Minas Gerais e estados do Sul do Brasil.

Em resumo, tanto a escola como a família cumprem papéis essenciais no processo educativo. Vanda Noventa, coordenadora do programa Melhoria da Educação no Município, iniciativa da Fundação Itaú Social, do Unicef e do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), explica: "A família, sem dúvida, tem um papel fundamental na constituição do ser humano. É o lugar dos cuidados, do amor, da fraternidade, da ajuda mútua, do abrigo. Possibilita a sustentação psicológica e afetiva para viver em sociedade. Já a escola cuida da sistematização do conhecimento, da elaboração cognitiva, da socialização do saber".

No projeto Roda Rede! Prevenção, Letramento e Inclusão Social, idealizado pela Associação de Apoio ao Trabalho Cultural, Histórico e Ambiental (Apôitchá), no município de Lucena, a 28 quilômetros de João Pessoa, pais, alunos e professores participam de encontros de formação, em que aprendem a ouvir. Os educadores vão de casa em casa convidar os familiares para o debate sobre temas como meio ambiente, identidade, etnia, sexualidade, saúde preventiva, cultura de paz etc. Segundo a coordenadora da Apôitchá, Andréa Carrer Carvalho, a metodologia melhora a qualidade das reuniões convencionais, em que as famílias não têm voz, limitando-se a aceitar a enxurrada de críticas sobre seus filhos. "A frequência na escola aumenta porque os pais passam a dar valor a esses momentos."

## **O segredo do sucesso**

No estudo Redes de Aprendizagem, realizado em março deste ano com 37 municípios brasileiros, o Unicef detectou dez fatores que influenciam no sucesso escolar. "São resultados óbvios, mas que não funcionam isoladamente", conta a coordenadora da entidade no Brasil, Maria Salete Silva. A maioria deles pressupõe justamente um diálogo próximo com a comunidade. "A cidade valoriza o ensino, está preocupada com o que a escola faz", explica a coordenadora da pesquisa, Mônica Samia.

A importância dos pais na aprendizagem dos filhos é tão grande que o nível socioeconômico e cultural da família aparece entre

os três fatores que determinam o bom desempenho escolar no relatório *Los Aprendizajes de los Estudiantes de América Latina y el Caribe: Primer Reporte de los Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*, publicado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). "Quando auxilio na tarefa de casa, modifico a forma como minha filha responde às demandas da escola", exemplifica a coordenadora da Área Programática em Ciências Humanas e Sociais e Projetos Transdisciplinares da Unesco, Marlova Jovchelovitch Noletto. "Esse estímulo contribui para que a performance dela melhore."

Famílias de baixa renda, no entanto, tendem a se distanciar do processo educativo por achar que não podem colaborar. "Devemos motivá-las a perguntar sobre as atividades feitas durante o dia, a olhar o caderno, a ler junto, a ajudar na tomada de decisões", sugere Macaé Evaristo, a secretária adjunta de Educação de Belo Horizonte.

Quando as famílias se interessam, os alunos também se interessam. Se um pai sabe fazer pipa, contar histórias ou tocar um instrumento, só tem a ganhar sugerindo uma oficina ao diretor. "Crianças acolhidas, felizes e seguras aprendem mais", garante Vanda Noventa.

Os alunos da EM Prof. Odilon Santiago, em Divinópolis, a 121 quilômetros de Belo Horizonte, contam com a habilidade das mães (e com o material que têm em casa) para confeccionar os figurinos das peças teatrais sobre os livros trabalhados em aula. As famílias também ajudam a decorar as falas e prestigiam os

espetáculos mensais. Ao fim de cada apresentação, o público infantil recebe a missão de recontar a história encenada, inventar um final diferente, ilustrar ou estudar o autor. Todas as produções vão para o mural. Enquanto os alunos assistem às aulas de reforço diferenciadas e dinâmicas para dar conta de reverter a defasagem na aprendizagem, as mães se distraem em oficinas de arte, usando pincéis, tintas, linhas, agulhas e tecidos fornecidos pela escola. Nas festas, o corpo docente articula parcerias com profissionais voluntários da área da saúde, que medem a pressão e a glicose dos pais e dão palestras sobre câncer e dicas de primeiros socorros.

## **Mobilização e articulação**

"Nós costumamos enxergar esses lugares como carentes, quando na verdade há festa, talento, potencialidades, produções bem feitas."



ANNA PENIDO, COORDENADORA DO UNICEF PARA SÃO PAULO, MINAS GERAIS E OS ESTADOS DO SUL DO BRASIL  
Cada comunidade deve encontrar sua própria maneira de unir esforços em prol de objetivos comuns. Na hora da

sensibilização, diz Anna Penido, do Unicef, vale usar elementos, espaços e multiplicadores do entorno: "Junte adolescentes que entendam de comunicação e arte, por exemplo, e monte uma campanha usando a linguagem deles."

Durante as capacitações, prossegue Anna, devem ser considerados os saberes existentes para fazer com que as lideranças percebam seu papel na promoção de direitos. "Nós costumamos enxergar esses lugares como carentes, quando na verdade há festa, talento, potencialidades, produções interessantes e bem feitas."

Segundo ela, o terceiro passo é a articulação, já que uma pessoa, sozinha, tem menos força do que como parte de um grupo. Para garantir a eficácia do processo, aconselha Anna, o ideal é aproveitar os locais de encontro prestabelecidos no bairro. "Após a análise dos problemas e do planejamento das estratégias de atuação, não se esqueça de acompanhar os resultados, que retroalimentarão o processo."

Visando recuperar a área degradada de cerrado que fez secar Mina do Areião, na zona rural de Divinópolis, a EM Prof. Veneza Guimarães de Oliveira iniciou, em 2001, um projeto ambiental que envolveu todo o entorno. Esterco e sementes de árvores, tanto frutíferas como do cerrado, foram doados pelas famílias que trabalhavam em fazendas.

Os alunos montaram um banco de sementes e, quando as mudas começavam a brotar, iam para o viveiro. Junto com os pais, até hoje os meninos regam a plantação e observam seu

crescimento. Ao atingir o tamanho adequado, as mudas são finalmente plantadas em definitivo. Visando aliar a prática à teoria mostrada nas salas de aula, todo o trabalho conta com o suporte de um educador ambiental.

## **Levando em conta o contexto**

Os especialistas estão de acordo: um ensino contextualizado considera as questões da comunidade, tornando o conhecimento significativo. "Os muros da escola se flexionam, evitando que se decorem dados com o objetivo exclusivo de passar na prova", explica Sônia Madi, coordenadora da Olimpíada de Língua Portuguesa Escrevendo o Futuro, iniciativa do MEC, da Fundação Itaú Social e do Cenpec.

A coordenadora da área de Educação e Comunidade do Cenpec, Maria Júlia Azevedo, concorda: "Trazer o contexto local para dentro do currículo escolar facilita muito a aprendizagem". Para ela, o maior desafio está em encontrar professores dispostos e capazes de escutar e entender o que as crianças falam. Em vez de lidar com uma situação de forma superficial e linear, diz ela, o educador deve sempre buscar saídas. "Se os alunos vivem chegando atrasados porque no lugar em que moram não passa ônibus, sugira que pesquisem a causa geográfica, numérica e espacial dessa ausência de transporte coletivo", orienta. "Explique as relações de poder para que eles saibam com quem reclamar. Não adianta suspendê-los a cada três faltas."

Seguindo esse princípio, o Projeto de Educação para o

Desenvolvimento das Escolas do Campo, implementado pelo Serviço de Tecnologia Alternativa, no sertão de Pernambuco, articula conteúdos voltados à agricultura com as disciplinas tradicionais, visando ao desenvolvimento sustentável. As questões detectadas no entorno, em entrevistas feitas pelos próprios alunos, viram conteúdo, e tudo o que se trabalha no projeto volta para a comunidade. "A escola assume o papel de mediadora de situações relacionadas ao meio ambiente, à vida animal e vegetal, ao resgate histórico e cultural", conta a coordenadora do projeto, Ilsa André Vicente.

Nessa troca de vivências, o professor aprende a respeitar seus limites, reconhecendo que os saberes da família têm valor e a repetência e a evasão escolar diminuem. Ao fim do processo, ele avalia as crianças, mas também é avaliado pelos pais.

QUER SABER MAIS?

### **Internet**

- [Projeto Escola Integrada](#)
- [Programa Ações em Rede](#)
- [Projeto União Faz a Vida](#)
- [Projeto Roda Rede! Prevenção, Letramento e Inclusão Social](#)
- [Redes de Aprendizagem](#)
- O estudo sobre a **aprendizagem na América Latina e no Caribe** está [disponível aqui](#)
- [Projeto de Educação para o Desenvolvimento das Escolas do Campo](#)

## O valor das provas

Antes vistos como vilões, os exames externos agora são encarados como instrumentos para atingir resultados melhores

TEXTOLUIZA ANDRADE



Avaliação externa: nas últimas duas décadas, surgiram cinco exames para medir o desempenho dos alunos brasileiros - o mais recente testa crianças do 2º ano do Ensino Fundamental. Foto: Getty Images

Prova e Provinha Brasil, Saeb, Pisa, Enem, Ideb... Desde o começo da década de 1990, a lista de exames e índices nacionais e internacionais para a Educação não pára de crescer.

Isso sem contar provas e rankings estaduais, como o paulista Saresp e o mineiro Simave. Em meio a tantas normas de aplicação e divulgação de resultados, não é raro deixar o principal de lado: qual é, de fato, a importância das avaliações externas?

Romualdo Luiz Portela de Oliveira, professor do Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (Feusp), acredita que, quando tecnicamente bem realizados, os exames são uma referência importante sobre a situação do aprendiz: "Eles permitem identificar fortalezas e debilidades, além de analisar a dinâmica do sistema em uma perspectiva histórica."

"Nossa intenção não é aprovar ou reprovar alunos, mas traçar um diagnóstico do sistema de ensino, saber como ele está se desenvolvendo."



AMAURI GREMAUD, EX-DIRETOR DO INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS

De fato, essa identificação foi o que motivou o Ministério da

Educação (MEC) a investir na política das provas externas. "Nossa intenção não é aprovar ou reprovar alunos, mas traçar um diagnóstico do sistema de ensino, saber como ele está se desenvolvendo", explica Amauri Gremaud, ex-diretor de Avaliação da Educação Básica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Para ele, os resultados mostram habilidades e competências adquiridas e, assim, "geram uma série de informações com as quais os gestores trabalham para atingir os objetivos que traçaram e, se for preciso, reformular estratégias e ações".

Para tanto, é preciso saber o que se pretende em relação ao sistema educacional e, assim, determinar o formato do exame a ser aplicado. Se o objetivo é apenas obter dados específicos, é mais indicado aplicar uma prova amostral, que, inclusive, é mais barata. Caso se pretendam tomar decisões de gestão, como mensurar bônus de professores e modificar critérios de aprovação ou reprovação, torna-se necessária uma prova censitária, em que todos façam o exame em determinadas séries. A partir daí, os resultados podem identificar temas com baixa proficiência, apontar regiões ou grupos com desempenhos melhores e piores e fornecer dados importantes para iniciativas de formação de professores. "Por exemplo, se os alunos estão indo bem com frações, mas não com geometria, vou focar minha formação em geometria, que é o que, por enquanto, está problemático", exemplifica Oliveira. Em suma, se o processo for bem feito desde a sua concepção, é capaz de indicar o que funciona e o que não funciona nas escolas, ajudando os diretores a balizar suas decisões.

## O que já mudou

Desde 2007, os resultados obtidos com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e a Prova Brasil (*veja mais no quadro abaixo*) passaram a compor, juntamente com o fluxo escolar, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Com esse indicador, foram estabelecidas metas por escola, município e estado. Com isso, o governo pretende mapear os locais com desempenhos abaixo do esperado e desencadear processos que ajudem a modificar o quadro da Educação.

## TESTES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

EXAME	1ª EDIÇÃO	PERIODICIDADE	QUEM FAZ	OBJETIVO	IMPORTÂNCIA	
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb)	1990	Bienal (o próximo é em 2009)	Alunos do 5º ao 9º ano do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio, redes pública e privada	Aferir o desempenho do Brasil, de regiões e de unidades da federação	Compõe o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica	An Lín e M
Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	1998	Anual	Estudantes que concluíram ou estão concluindo o Ensino Médio	Avaliar o desempenho do aluno ao término da escolaridade básica	Oferece bolsas de estudos e vagas em universidades públicas e particulares	Int co fo do nã
Prova Brasil	2005	Bienal (a próxima é em 2009)	Estudantes de Ensino Fundamental do 5º ao 9º ano, de escolas públicas urbanas	Aferir o desempenho do Brasil, de regiões e de unidades da federação, municípios e escolas	Compõe o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica	Un Lín e M
Programa Internacional de Avaliação de Alunos (Pisa)	2003	Trienal (o próximo é em 2009)	Estudantes de 15 anos, de escolas de zonas rurais e urbanas, das redes pública e privadas	Produzir indicadores internacionais sobre os sistemas educacionais	Examina a capacidade de análise, o raciocínio e a reflexão sobre conhecimentos e experiências	Ca e c ên Lei e C
Provinha Brasil	2008	Duas vezes por ano (uma no primeiro semestre e outra no segundo)	Alunos do 2º ano, nas escolas que adotam os nove anos, e da 2ª série das que ainda mantêm o sistema de oito anos, do Ensino Fundamental	Diagnosticar o nível de alfabetização das crianças da rede pública	Examina a alfabetização no começo da aprendizagem, permitindo a correção de insuficiências	Na ha ao alf let do

"Trabalhamos com os municípios tentando estabelecer uma relação de parceria. Eles são incentivados a participar do Plano de Desenvolvimento da Educação e recebem visitas das equipes do MEC para que sejam traçados planos de ação com assistência técnica e financeira. O Inep desenvolve instrumentos úteis e as Secretarias tomam decisões quanto à aplicação e ao uso dos resultados obtidos", explica Gremaud. Dos dados obtidos com os exames, ele também afirma que surgiram projetos de apoio à aprendizagem, como o Pró-Letramento, o Proinfantil e os programas nacionais de livros didáticos dirigidos ao Ensino Fundamental e ao Médio.

Entre os educadores, a divulgação de resultados provoca uma reflexão de grande importância. Números que deixam muito a desejar mostram alunos de diferentes séries sem o devido conteúdo esperado para sua faixa etária. Mas qual é exatamente esse conteúdo? Por enquanto, poucos sistemas estaduais e municipais levaram a discussão adiante e lançaram documentos sobre as expectativas de aprendizagem de cada série - ação prevista desde 1996, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Já na sociedade, de modo geral, a publicação das notas dos exames tende a aumentar o interesse pelo desempenho das escolas. "Ainda que esteja fortemente focada nos rankings, que aportam pouca informação, essa divulgação permite aos usuários cobrarem mais de gestores e professores e às escolas

definirem políticas consistentes de aperfeiçoamento. Infelizmente, isso ocorre em escala bem menor do que o desejado. Ou seja, os sistemas de avaliação são subutilizados", afirma Oliveira.

## O que falta mudar

"Os exames permitem identificar fortalezas e debilidades a serem enfrentadas, além de analisar a dinâmica do sistema em uma perspectiva histórica."



ROMUALDO DE OLIVEIRA, PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Na teoria, todos saem ganhando com as avaliações. Na prática, muita coisa precisa melhorar. "Em vez de serem utilizadas como instrumentos de diálogo, as provas acabam virando instrumento de premiação ou castigo. Além disso, quem produz esses exames é o Executivo, que também faz a política. Não há o distanciamento adequado se o governo avalia a si mesmo", diz José Marcelino de Rezende Pinto, especialista em política educacional e professor da Faculdade de Filosofia, Ciências e

Letras da USP em Ribeirão Preto.

Há também o risco de se adotar a política de ranqueamento e se esquecer de que as notas estão associadas a fatores extracurriculares, como a escolaridade dos pais. "Desse modo", afirma o professor, "os bons profissionais fogem das escolas com notas baixas e os exames punem justamente quem mais precisa de auxílio."

Por outro lado, não faltam idéias que contornam as más conseqüências dos exames e oferecem boas alternativas em termos de avaliação: investir no trabalho dos Conselhos de Educação, receber visitas críticas de professores, coordenadores e diretores de outras escolas, realizar auto-avaliações freqüentes e, em especial, escutar a opinião de pais e alunos. "Eles têm muito a dizer e são pouco ouvidos. Essa é uma boa maneira de avaliar, além de muito mais barata", afirma Rezende Pinto.

Levar esses pontos em consideração é uma maneira de minimizar questões que o governo ainda precisa ajustar, como a comparabilidade de índices que envolvem escolas com realidades tão diferentes - num país de fortes contrastes econômicos e culturais -, a legitimidade de um sistema avaliativo sujeito a fraudes e a usabilidade dos exames que já existem. Romualdo de Oliveira cita dois exemplos que considera conflitantes: "Para seus fins, o Saeb é bem desenhado, pois dá informações sobre o sistema todo, tendo como unidade amostral os estados. Já o Prova Brasil, apesar da pirotecnia que o governo federal faz em torno dele, só serviria para gerir o sistema se os estados e municípios o levassem em

conta. Como, em geral, não levam (nem foi combinado nada com eles antes), ele não faz sentido", conclui.

QUER SABER MAIS?

### **Contatos**

- **Inep**, faleconosco@inep.gov.br
- **Marcelino de Rezende Pinto**, jmrpinto@ffclrp.usp.br
- **Romualdo Luiz Portela de Oliveira**, romualdo@usp.br

### **Internet**

- [\*\*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira\*\*](#)
- [\*\*Para fazer uma auto-avaliação escolar\*\*](#)

## Teia do conhecimento

A interação entre instituições de ensino possibilita aos alunos trocar experiências e ganhar em conhecimento e capacidade de expressão

TEXTO BEATRIZ LEVISCHI



Aprendizado na prática: para trabalhar leitura e escrita, estudantes mineiros se correspondem com colegas de outras escolas. Foto: Leo Drumond

A exemplo do que ocorre em outras áreas - inclusive no competitivo mercado corporativo -, com frequência instituições de ensino diferentes enfrentam problemas e dificuldades comuns. E se até empresas rivais eventualmente se unem, por que as escolas - ainda que "concorrentes" - não o fazem? Tal

lógica norteia as mais bem-sucedidas redes de ensino do País. Afinal, a troca de experiências entre as instituições não só pode como deve servir de base para a melhoria da gestão de todas as escolas e, por conseqüência, do sistema educacional como um todo.

A coordenadora do estudo Redes de Aprendizagem, do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), Monica Samia, acredita que esse intercâmbio é fundamental para a melhoria na qualidade do ensino. "O que deu certo em uma escola é implementado em outras", orienta. "Não existe nada mais construtivo que juntar educadores de vários lugares para fazer o planejamento ou participar de formações continuadas."

A pesquisa, divulgada em março, ouviu gestores de 37 redes, em municípios com populações entre 6.379 e 788.773 habitantes. Ao perguntar "o que a rede faz para garantir o direito de aprender?", o levantamento identificou dez pontos em comum: foco na aprendizagem, planejamento, avaliação, perfil do professor, formação do corpo docente, valorização de leitura, atenção individual ao aluno, atividades complementares e parcerias - além, é claro, de consciência e práticas de rede.

Nesse contexto, a Secretaria de Educação cumpre um papel essencial, incentivando a articulação. "O professor não dá aula sozinho. Vai a encontros, visita outras instituições, conta com o suporte pedagógico da Secretaria", ressalta a coordenadora do programa da Unicef no País, Maria Salete Silva.

"Deve haver abertura para o diálogo, aceitação de pontos de vista diferentes, capacidade de negociação, mudança do olhar."



JAQUELINE MOLL, DIRETORA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL, DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA DO MEC

Além disso, outra premissa para o sucesso de uma rede é a criação de um ambiente democrático. "Deve haver abertura para o diálogo, aceitação de pontos de vista diferentes, capacidade de negociação e mudança do olhar", diz Jaqueline Moll, diretora de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania do Ministério da Educação (MEC). "Precisamos nos despir do preconceito e enxergar as crianças como seres inteiros, com as vivências e os recursos de que dispõem, com todas as dificuldades de seu meio social."

A EM Professor Daniel Alvarenga, em Belo Horizonte, costuma se articular com seus pares em diversos projetos. Um deles é o Intercâmbio Cultural BH Jabó, que abrange 11 instituições de seis cidades para trabalhar a leitura e a escrita, com a troca de cartas temáticas entre os alunos. "Na primeira correspondência, cada um fala sobre si próprio. Na segunda, sobre o bairro em que mora. E a terceira traz uma poesia", diz a

diretora Andréa Correia Silva. "No fim do ano, os 1,5 mil estudantes se conhecem."

Documentários de conscientização, produzidos pelas turmas, são exibidos nas instituições parceiras e, depois, em espaços públicos da comunidade. Nas atividades extracurriculares, alunos com histórico de liderança negativa geralmente viram protagonistas, assumindo novos papéis perante a turma.

"Quando damos importância àquilo que eles também dão, deixamos que demonstrem que são bons em alguma coisa, estimulando-os a ser bons em outras", comenta Marlova Jovchelovitch Noletto, coordenadora da Área Programática em Ciências Humanas e Sociais e Projetos Transdisciplinares da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

Partindo desse princípio, a diretora do Daniel Alvarenga decidiu atender ao antigo pedido das crianças de montar um time de futebol. Com o apoio da prefeitura, comprou camisas e chuteiras e convidou o auxiliar de serviço, apaixonado pelo esporte, para treinar os garotos. A estratégia de visitar o adversário antes dos jogos, em momentos culturais, colaborou para a criação de uma rede contra a violência, em que o respeito derrotou a rivalidade e a disputa por território.

Independentemente do placar, cada jogo do time é uma grande vitória.



Pedido atendido: equipe de futebol ajuda a criar uma rede antiviôlência. Foto: Leo Drumond

Algumas vezes, uma boa idéia surgida em determinada escola serve de inspiração para mudanças positivas nas instituições parceiras. Foi o que aconteceu em Canaã dos Carajás, distrito rural de Marabá, a 480 quilômetros de Belém. O sonho da

diretora da EMEIF Adelaide Molinari, Maria das Dores Meneses de Lima, era ver as crianças comendo no refeitório. Numa reunião do programa Escola que Vale, desenvolvido pela Fundação Vale do Rio Doce e pelo Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária (Cedac), nas Secretarias de Educação de Minas Gerais, Espírito Santo, Maranhão e Pará, ela tomou coragem de sugerir às suas pares que criassem espaços exclusivos para refeições e, junto com isso, que os alunos pudessem se servir sozinhos.

A proposta sensibilizou o grupo, que contratou uma nutricionista para cuidar do cardápio de toda a rede. "A imagem dos meninos sentados no chão da sala com os pratinhos me perturbava demais", lembra Adelaide. "Hoje, os legumes que dão cor ao arroz com feijão são plantados na própria horta e as crianças aprenderam a gostar de verduras", diz, orgulhosa.

O Escola que Vale surgiu em 1999, com o objetivo de interligar escolas e provocar reflexões sobre a gestão, já que boa parte dos municípios da rede era formada, na verdade, por instituições isoladas. "Queremos fazer com que os diretores deixem de ser ilhas e passem a se reunir, tanto presencialmente como a distância, para partilhar experiências, ampliar o conhecimento, resolver contratempos", diz a coordenadora Roberta Panico.

Segundo ela, para criar o sentimento de rede os gestores precisam superar um obstáculo comum a todas as instituições: a dinâmica própria da escola. "O desafio está em ter metas comuns", conclui Roberta.

## De mãos dadas por uma Educação melhor

Associar-se a empresas e ONGs é uma boa alternativa para melhorar as condições de aprendizagem. Interessados não faltam, mas é preciso saber construir essa relação sem colocar em risco a autonomia da escola

TEXTOMARIA OLYNTHO

• 4/5

5 fotos



Revolução: Rosângela transformou a escola Francisco Brasiense Fusco, em São Paulo, "a pior do pedaço", em uma referência positiva. Foto: Marcos Rosa

EM LISTA

• 5/5

5 fotos



Cara nova: trabalhando junto com comerciantes locais, Aline conseguiu humanizar a Escola Novo Horizonte, em Palmas. Foto: Tharson Lopes  
EM LISTA

• 1/5

5 fotos



Apoio privado: parceria para capacitar de professores em Língua Portuguesa ajudou a elevar o Ideb da EE Anita Gayoso, em Teresina. Foto: Edi Vasconcelos

EM LISTA

• 2/5

5 fotos



Laboratório equipado em Pernambuco: a aposta em parcerias p s para funcionar uma escola abandonada pelo poder público. Foto: Eduardo Queiroga

EM LISTA

• 3/5

5 fotos



De porta em porta: Nilce conseguiu fazer a comunidade confiar no trabalho realizado na EE Silvânio Brandão, em Belo Horizonte. Foto: Leo Drumond

EM LISTA

• 4/5

5 fotos



Revolução: Rosângela transformou a escola Francisco Brasiense Fusco, em São Paulo, "a pior do pedaço", em uma referência positiva. Foto: Marcos Rosa

EM LISTA

• 5/5

5 fotos



Cara nova: trabalhando junto com comerciantes locais, Aline conseguiu humanizar a Escola Novo Horizonte, em Palmas. Foto: Tharson Lopes  
EM LISTA

• 1/5

5 fotos



Apoio privado: parceria para capacitar de professores em Língua Portuguesa ajudou a elevar o Ideb da EE Anita Gayoso, em Teresina. Foto: Edi Vasconcelos

EM LISTA

• 2/5

5 fotos



Laboratório equipado em Pernambuco: a aposta em parcerias pôs para funcionar uma escola abandonada pelo poder público. Foto: Eduardo Queiroga

#### EM LISTA

Avaliação por desempenho, planejamento estratégico, balanço mensal e gestão participativa. Esses são termos que romperam as fronteiras dos departamentos de recursos humanos das empresas para fazer parte do cotidiano de muitos colégios públicos que hoje colhem os frutos de parcerias bem-sucedidas firmadas com o terceiro setor e a iniciativa privada. No entanto, por trás de uma bom pacto, sempre está um diretor que sabe o que quer para sua escola, consegue ter em mãos todos os dados de desempenho e os índices escolares organizados e, mais do que isso, conduz negociações sem colocar em xeque a

autonomia da instituição no desenvolvimento de seus projetos pedagógicos.

Os cinco diretores de escolas públicas ouvidos nesta reportagem foram unânimes ao atribuir a essas características o sucesso das parcerias que firmaram em diferentes realidades. E especialistas em gestão escolar advertem: não dá mais para fechar os olhos para tais possibilidades - que passam longe daquele tipo de oferta de patrocínio de festa junina em troca da divulgação do nome da empresa. Hoje há muitas parcerias com resultados concretos, como a melhoria do desempenho nas avaliações nacionais, a redução da evasão e o aumento nos índices de aprovação.

A EE Anita Gayoso, que atende 304 alunos de Ensino Fundamental em Teresina, é um exemplo de como o apoio da iniciativa privada, desde o fim de 2006, ajudou a aumentar de 2,9 para 3,7 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). "Não corremos atrás de um parceiro. Fomos procurados via Secretaria de Educação para receber apoio de fora e, desde então, a equipe pedagógica tem decidido em conjunto tudo o que é feito no âmbito escolar", afirma a diretora, Suzana Maria Cavalcante Loiola.

Até o ano passado, Suzana lecionava da 1ª a 4ª série e pôde sentir os impactos da parceria ainda como professora. "Por meio do projeto Qualiescola, discutimos o que era preciso melhorar e passamos a receber capacitação em Língua Portuguesa e Matemática. Semanalmente, tínhamos oficinas que nos permitiam trabalhar de fato com os problemas enfrentados em

sala de aula." Após iniciarem a formação, os professores passaram a dar ênfase à melhoria do desempenho de cada aluno, o que incluiu a oferta de programas de reforço e o contato assíduo com os pais. Além disso, o acordo também possibilitou melhorias no espaço físico. "Construímos um refeitório, que não tínhamos, e fizemos uma reforma na parte da frente, coisa que queríamos havia muitos anos", lembra Suzana.

O Qualiescola é um programa desenvolvido pelo Instituto Qualidade de Ensino (IQE) que consiste na capacitação presencial e a distância de gestores e professores de escolas públicas de Ensino Fundamental com foco na melhoria da aprendizagem das crianças. As parcerias sempre são firmadas pela Secretaria de Educação e as escolas não têm nenhum compromisso - a não ser o de melhorar o desempenho nas avaliações nacionais. "Acreditamos no conceito de formação em serviço. Todo o conteúdo que trabalhamos é alinhado aos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)", afirma o presidente-executivo do IQE, Horácio Almendra. Financiado por um grupo de 20 empresários, o instituto atua hoje em 78 escolas no Piauí sem fazer o repasse direto de dinheiro para os diretores. "Não damos receita de bolo, mas auxiliamos a fazer os diagnósticos e a pensar como transmitir as habilidades. Sempre garantindo a autonomia da equipe pedagógica", conclui.

## **Passo-a-passo para o sucesso**

"A escola não pode se abrir para o projeto da empresa, mas esta, sim, tem de alinhar suas propostas ao projeto pedagógico."



GRÁCIA LOPES, COORDENADORA EDUCACIONAL DA ONG CALA-BOCA JÁ MORREU

Grácia Lopes, especialista em gestão escolar e coordenadora dos projetos do GENS Educacional e da Organização Não-Governamental (ONG) Cala-Boca Já Morreu, ressalta que, para que a parceria com o terceiro setor ou a iniciativa privada dê certo, o diretor deve ter consciência de seu papel e conhecer o serviço que será prestado. "A escola não pode se abrir para o projeto da empresa, mas esta, sim, tem de alinhar suas propostas ao projeto pedagógico."

No caso de uma empresa apresentar uma proposta, diz Gracia, o diretor deve promover um debate com a comunidade escolar sobre o tema. "Chame os pais, funcionários e professores para avaliar quais os resultados esperados e como a empresa pode auxiliar. Você, gestor, precisa ter clareza de que essa não é uma decisão só sua e não basta uma oferta de ajuda para fechar o acordo".

Ilona Becskeházy, diretora executiva da Fundação Lemann -

entidade que desenvolve o programa Gestão para o Sucesso Escolar (GSE), uma capacitação on-line para diretores de escolas -, defende as parcerias, mas faz um alerta: "Temos mais de 200 mil escolas públicas no Brasil. Há coisas que precisam ser feitas nas unidades que o Estado só teria condição de fazer em mais de dez anos, então é positivo uma parceria que agilize o processo. No entanto, tudo tem de ser alinhado com a política das Secretarias de Educação e com a real necessidade de cada escola". Ela recomenda um livro produzido pelo Ministério da Educação (MEC) como guia para um bom planejamento (*leia o quadro abaixo*).

Para Marilene Montarroyos, psicóloga com mestrado em gestão e planejamento organizacional pela Universidade de Madri e diretora de gestão do Instituto de Co-Responsabilidade na Educação (ICE), jamais uma parceria pode ser feita sem que a escola tenha total liberdade no desenvolvimento de seus projetos. O ICE faz um trabalho de recrutamento de empresas que apóiam 51 unidades da rede pública de Pernambuco. "O importante é a empresa se mostrar envolvida com o processo. O mesmo vale para a escola. Nosso instituto seleciona os interessados em participar e já recusamos os que exigiram algo em troca", garante Marilene.

## **Diretoras que foram à luta**

O orgulho da diretora Maria do Socorro Silva, do Centro de Ensino Experimental Escola Técnica do Agreste, em Bezerros, a 110 quilômetros de Recife, é contar para todo mundo que a

instituição nasceu de sua incansável busca por parcerias. Há 40 anos na área da gestão escolar, ela lembra que seu maior desafio foi fazer com que o prédio do colégio não se tornasse um elefante branco. A construção tinha verbas federais e do Banco Interamericano de Desenvolvimento, mas emperrou no desinteresse do município e do estado. Inconformada, Maria do Socorro se juntou a um grupo de voluntários para colocar a edificação em uso: "Fomos atrás de apoio do Senac (*Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial*), entre outras instituições, e passamos a oferecer cursos rápidos ali", conta. Por muito tempo, os alunos assistiram às aulas sentados no chão.

A construção só foi concluída em 2002 e, em 2005, a equipe articulada por Maria do Socorro conseguiu o apoio da Secretaria de Educação de Pernambuco para oferecer o Ensino Médio. "Começamos com seis turmas. No começo, como não tínhamos verba para a merenda e fomos atrás de parcerias com empresas locais, pois fazíamos questão de que nossa escola fosse de tempo integral e, por isso, precisávamos servir o almoço. Recebíamos ovos e frangos como doação."

A diretora também firmou um pacto com o ICE, que permitiu a montagem de um refeitório profissionalizante, com cursos para a comunidade. O Centro do Agreste hoje colhe os resultados do esforço. "No Exame Nacional do Ensino Médio de 2007, fomos a primeira colocada entre as escolas públicas dos 13 municípios da região. Nossos 855 jovens passam diariamente nove horas em classe", comemora.

## **Um cenário desanimador**

Quando Nilce Faria Campos assumiu a direção da EE Silvânio Brandão, em Belo Horizonte, em 2000, ficou assustada com o que viu. "A comunidade estava retirando os estudantes da escola por causa da violência e da depredação. Na época, tínhamos cerca de 300 alunos de 1ª a 8ª série. Estamos no bairro de Lagoinha e temos duas favelas próximas. Os roubos eram constantes e o espaço físico estava todo quebrado."

Nilce decidiu reunir sua nova equipe pedagógica para bater de porta em porta e convencer a comunidade a confiar no trabalho que se propunha a desenvolver. "No começo, não foi fácil. Chegamos a pedir pelo amor de Deus para que eles não tirassem seus filhos daqui", conta. O primeiro passo foi transformar o espaço em um ambiente mais acolhedor. Para isso, decidiu ir atrás de parcerias. "Nem a Secretaria queria investir e corremos o risco de fechar por causa da falta de demanda. Então, fiz um ofício para mais de 30 empresas pedindo ajuda para montar uma sala de informática. Achei que essa era uma forma de trazer a população para a escola. Das 30, apenas uma respondeu e doou 12 computadores", recorda. A diretora, então, partiu em busca de um parceiro para a manutenção das máquinas e conseguiu acesso à internet graças a um programa do MEC. Em 2001, a escola, já com outra cara, abriu turmas de Ensino Médio. "O físico foi mudando e a comunidade se apropriou do espaço escolar. Em 2004, conseguimos cobrir a quadra de esportes e abrir uma sala de vídeo."

Nesse período, a equipe pedagógica constatou a necessidade de oferecer atendimento psicológico para os alunos. "Fui na PUC (*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais*) com um projeto em mãos. Os estagiários começaram a atuar semanalmente conosco e isso trouxe muitos resultados positivos, sobretudo melhoras no desempenho escolar. Esse trabalho deu tão certo que ampliamos o atendimento para os pais. Toda segunda-feira à noite, um grupo se reúne aqui."

Em agosto, a Silvânio começa uma parceria com o Centro Universitário de Belo Horizonte. "O pessoal da faculdade de Pedagogia vai ajudar a equipe, olhar a gestão de fora para dentro. Vamos discutir as insatisfações de cada ator da escola, avaliar os erros e acertos para criar formas de aprimorar a gestão e, com isso, melhorar o desempenho dos alunos. Essa não será uma tarefa fácil", reconhece Nilce. Entre os resultados obtidos em oito anos de gestão, ela destaca a credibilidade. "Não tivemos mais nenhum caso de depredação nem de violência. Onde antes tínhamos poucos alunos, hoje faltam vagas", diz, orgulhosa.

## **Tudo começou com panfletos**

A iniciativa de aproximar a escola de seu entorno fez com que Aline Santos da Silva, ao assumir a direção, em 2003, conseguisse mudar o rumo da EE Novo Horizonte, em Palmas. Ela encontrou uma comunidade totalmente afastada do colégio, onde reinava a indisciplina: "A depredação do espaço físico afugentava os alunos. Aquele espaço não era humanizado".

Com a ajuda do comércio local, a diretora produziu panfletos. "Saímos às ruas, visitando as casas dos pais e convidando-os a nos visitar. Os comerciantes ajudaram a financiar tudo. Aos poucos, fomos conquistando a confiança e logo passamos a desenvolver programas de reforço e a abrir a escola nos fins de semana."

Hoje, o colégio atende 1.941 alunos de 1ª a 8ª série, do Ensino Médio e da turma de Educação de Jovens Adultos. Com mais parcerias, desenvolve um projeto de monitoria junto com o Instituto Coca-Cola. Ainda em 2008, terá um programa de aplicação de tecnologia com a Brasil Telecom. "Fico feliz quando ouço as pessoas dizerem que nossa escola nem parece pública. A ligação com os comerciantes foi fundamental. Até hoje, se uma carteira quebra, eles enviam os parafusos e nos ajudam com o que precisamos."

## **Luz para o Fusco**

Em 2005, ao assumir pela primeira vez um cargo de diretora de escola pública, Rosângela Macedo Moura não imaginava as conquistas que faria em três anos na EE Francisco Brasiliense Fusco, na periferia de São Paulo. "Percebi que a escola tinha potencial, mas estava toda destruída. Na época, era conhecida como 'a pior do pedaço', com apenas 16 salas e 900 alunos. O primeiro passo foi saber o que a comunidade queria", lembra Rosângela.

A seguir, ela elaborou um projeto ousado, detalhando um projeto para a instituição. Bióloga por formação, ela se preocupava com a saúde das crianças. "Imagina: nossa escola era um pombal gigante e sei o risco que elas correram ao conviver em meio às fezes de pombo. Então, coloquei no papel todas as mudanças físicas e os resultados, inclusive de aprendizagem, que eu esperava alcançar e fui atrás de parceiros."

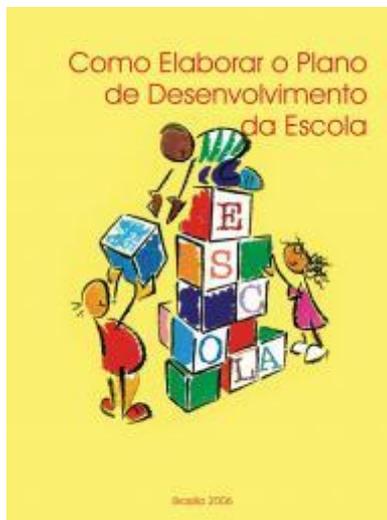
A escola ganhou o apoio do publicitário Nizan Guanaes e de um grupo de agências de publicidade e comunicação. "O governo do estado envia religiosamente as verbas, mas o valor nunca chega para atender ao nosso ousado projeto. Após firmarmos os acordos, os espaços começaram a nascer: sala de informática com um computador de última geração por aluno, biblioteca, brinquedoteca, laboratórios de ciências, uma nova sala dos professores e um jardim."

Após o fim das reformas, em 2007, o número de salas saltou para 46 e o de alunos mais que dobrou, passando para 1,9 mil. "Se abrissemos mais dez salas teríamos demanda, mas nosso atual desafio é garantir a qualidade. Hoje, os estudantes vestem a camisa, têm orgulho de dizer: 'Eu sou Fusco'." A diretora explica que o foco é no âmbito pedagógico: "Começamos um programa de formação para que os professores possam participar nos horários de trabalho pedagógico coletivo. Vamos definir metas de melhoria nas avaliações".

Entusiasmada com a experiência de sucesso, Rosângela resume o que os diretores têm de fazer para conquistar parcerias:

"Acreditar no projeto, ter foco e clareza em relação às metas e ir à luta sem medo de ousar".

EM BUSCA DE APOIO



Ilona Becskeházy avalia que muitos gestores ainda encontram dificuldades em organizar os dados de sua escola e elaborar um planejamento estratégico baseado em metas e objetivos que possam justificar a necessidade de parcerias. É nesse contexto que ela indica o Plano de Desenvolvimento da Escola, material elaborado pelo Ministério da Educação, que traz em linguagem simples o passo-a-passo da realização de um planejamento estratégico. **O material está disponível aqui.**

QUER SABER MAIS?

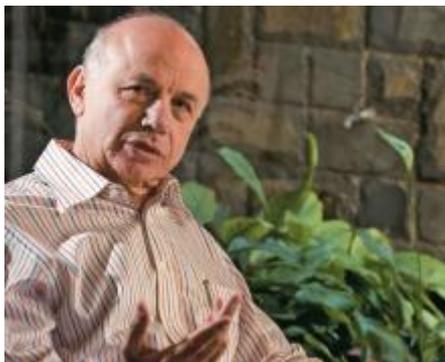
### **Internet**

- **Instituto de Qualidade de Ensino**
- **Fundação Lemann**
- **Organização Não-Governamental Cala-Boca Já Morreu**

## "Basta de papelório"

Ex-dirigente da Capes e do Conselho Nacional de Educação explica por que a gestão escolar ganha cada vez mais destaque e qual o principal objetivo dela: montar um projeto coletivo que garanta a aprendizagem

TEXTOTHAIS GURGEL



Ele é um dos maiores especialistas em políticas públicas na área de Educação no Brasil. Participou do processo de transição da antiga Lei de Diretrizes e Bases (LDB) para a atual na condição de presidente da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação. Foi presidente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), uma das mais importantes agências de fomento à pesquisa científica brasileira. E se mostra otimista. Carlos Roberto Jamil Cury - que hoje é professor da PUC de Minas Gerais - está convencido de que a formação escolar entrará cada vez mais na pauta da sociedade contemporânea. E mais: acredita que existe vontade política para promover uma mudança qualitativa na Educação nacional. O diretor? Como fica nesse contexto? "Não há saída.

O gestor tem de se qualificar para enfrentar os desafios da função."

### **Que novas funções a escola precisa desempenhar hoje?**

A escola mantém, desde o século 19, ao menos duas funções: garantir o ensino e a aprendizagem e promover a socialização. A escola contemporânea, porém, lida com questões novas. O currículo não é mais um fim em si, mas um meio bem estruturado para que o indivíduo, na relação entre teoria e prática, se torne capaz de incorporar determinadas habilidades. É muito importante o estudante saber para que está aprendendo e, assim, adquirir uma base epistemológica e prática para saber o que fazer com o que aprendeu. Isto é uma perspectiva nova: saber o que fazer com aquilo que eu sei. Nesse processo, também se aprende um método de aprender. E é muito importante ter essa noção incorporada à escola. Se eu sei aprender e o que fazer com isso, vou buscar novas fontes com autonomia.

### **Por que o interesse pelo tema da gestão escolar tem crescido tanto nos últimos anos?**

Porque a gestão escolar ganhou complexidade. Hoje, espera-se que um gestor tenha liderança para colocar em prática um projeto coletivo que leve a bons resultados por parte dos estudantes. Esta é a primeira coisa: um projeto pedagógico coletivo que ofereça qualidade ao ensino e à aprendizagem. Outro ponto é o dinheiro, que passou a chegar direto à escola - e é o gestor o responsável por gerir, contabilizar, prestar contas,

destinar esses recursos. É preciso que o diretor entenda minimamente de contas públicas, pois deve ser um gestor de recursos. Finalmente, uma terceira dimensão é que o gestor vira também um mediador frente à comunidade e às famílias. É ele o responsável por envolver as famílias para que elas se interessem pelo desempenho, pelo resultado de seus filhos. E, ao mesmo tempo, tem de estabelecer uma ligação com outras realidades dessa comunidade: o Conselho Tutelar, ONGs etc. A gestão escolar incorporou essa tríplice divisão com a Constituição de 1988, que determinou que as escolas públicas devem ser geridas de forma democrática. Então, um gestor não pode trabalhar autoritariamente, ditatorialmente ou de forma "solta".

### **A gestão escolar trabalha com a noção de eficiência imposta pela gestão empresarial?**

Ela incorporou essa noção, é claro. Uma política de avaliação deve transparecer seus resultados. Qual é o risco disso? De transformar a legítima concorrência - de correr juntos para um mesmo objetivo - numa competição. O risco é passar a introduzir padrões enfaticamente vigentes na gestão empresarial na escola e, assim, distorce-se o objetivo principal. É preciso encontrar meios para que essa avaliação se torne uma radiografia para identificar o mérito e, ao mesmo tempo, consiga detectar insuficiências, lacunas e deficiências capazes de indicar quando e onde alocar a assistência técnica e financeira. A avaliação serve para melhorar e para chegar a certa "homogeneidade" de resultados - não para ter uma escola disparada na frente e outras com resultados péssimos. A "desburocratização" é outro ponto: ela deveria liberar o gestor

para as finalidades maiores da escola, que são, repito, o ensino, a aprendizagem e a socialização. O bom gestor sai dos meios, do papelório, e volta-se para os fins.

*"O diretor tem de se qualificar. Não dá mais para usar só bom senso ou lábia para chegar ao cargo."*

### **Quando se pensa em uma boa liderança, quais atributos são desejáveis para um gestor?**

Ele deve ser preparado. Não dá para um diretor entrar numa escola de mil alunos e se guiar só pelo senso comum, ainda que tenha bom senso. Outras condições são ter "consciência da necessidade" - quais são meus limites e minhas necessidades - e trabalhar coletivamente. Ele não pode brigar pelo salário do professor, mas pode chamar a responsabilidade sobre aspectos profissionais que, por desencantamento com a profissão ou excesso de corporativismo, ele esteja abandonando. É essa uma das responsabilidades do gestor. Não é estimular os professores a abandonar suas associações. É ao mesmo tempo dizer "não é possível que estejam acontecendo certos comportamentos" em prol de um projeto pedagógico que seja coletivo. É construir a consciência de limites e também de possibilidades, ou seja, de autonomia.

### **A gestão na escola privada tem especificidades em relação à das instituições públicas?**

A complexidade de um sistema público é muito maior, já que ele se constitui em uma rede. A unidade institucional na escola privada é diferente, as medidas são outras, embora estejam se constituindo sistemas particulares enormes. Apesar disso, a

escola privada oferece uma diferença - seja ela religiosa ou leiga - por ser uma "opção motivada" da família. Na escola pública, é preciso exercer a atração das famílias, enquanto na particular já existe o impulso atrativo inicial em relação à escola. A família participa mais, mas não é para menos: está desembolsando uma quantia mensal para isso. A legislação brasileira permite que as escolas privadas sejam lucrativas - a escola pública não pode nem pensar nisso. Na escola privada, o gestor tem de atentar para esse fato porque, afinal, ele vive de entradas. Mas, apesar de ser privada e regida por um sistema de mercado, a finalidade da escola particular, por lei, continua sendo a mesma da pública: ensinar. Por isso, as instituições particulares têm de oferecer seu serviço como um bem público, ainda que mediadas por condições do sistema contratual do mercado.

### **O que se pode esperar da função de gestor no futuro?**

O diretor tem de se qualificar. Não dá mais para usar só bom senso ou lábia para chegar ao cargo. Ele precisa adquirir estratégias, habilidades e competências para exercer a função. Pode ser por meio de um curso de especialização ou de Educação a distância, por exemplo. Nesse sentido, entendo que é possível - a LDB permite isso - fazer o diretor não só passar por cursos de formação mas também por avaliações sobre seu desempenho.

### **Que tipo de avaliação seria cabível para um diretor?**

A avaliação da aprendizagem dos alunos da escola é o primeiro critério, mas esse o gestor compartilha com os professores. O segundo seria a forma como ele consegue liderar os distintos colegiados da escola. Existe um colegiado pedagógico, mas também os colegiados de pais e mestres, aquele compartilhado com o Conselho Tutelar, o conselho do Fundeb(*Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação*). Como ele participa desses conselhos, que redundam para as finalidades específicas da escola? Outra possibilidade é a avaliação feita pelos pares, no caso por seus colegas professores.

---

Foto: Leo Drumond

## O futuro chegou

A modernidade não está apenas nas novidades tecnológicas e nos computadores de última geração, mas em algo bem mais simples e acessível: a integração do projeto arquitetônico com o ambiente, como mostram estas "escolas verdes"

TEXTOLUIZA ANDRADE

• 6/7

7 fotos



Alunos são orientados a reunir óleo de cozinha para reciclagem. Foto: Gilvan Barreto

EM LISTA

• 7/7

7 fotos



Saída a campo com objetivo de se aproximar da natureza. Foto: Gilvan Barreto  
EM LISTA

• 1/7

7 fotos



Iniciativas sustentáveis: prédio na cidade de Feliz aproveita ao máximo a luz solar e promove a interação com a paisagem natural. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 2/7

7 fotos

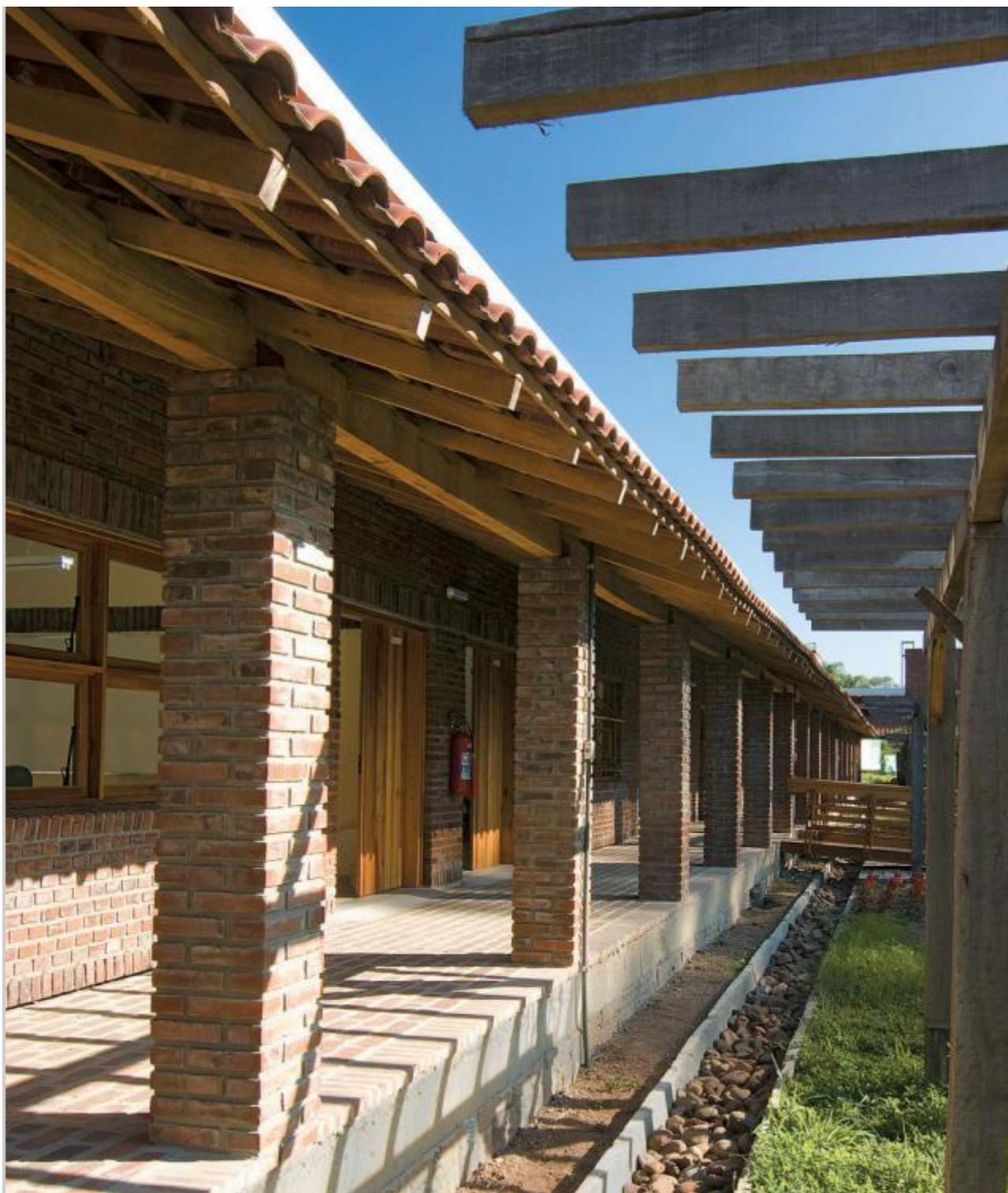


Aproveitamento de luz natural em Feliz. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 3/7

7 fotos



A construção também usa materiais de construção disponíveis na região. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

7 fotos



No Rio de Janeiro, alunos aprendem a separar o lixo desde cedo. Foto: Gilvan Barreto

EM LISTA

• 5/7

7 fotos



Reaproveitamento do material descartado. Foto: Gilvan Barreto

EM LISTA

• 6/7

7 fotos



Alunos são orientados a reunir óleo de cozinha para reciclagem. Foto: Gilvan Barreto

EM LISTA

• 7/7

7 fotos



Saída a campo com objetivo de se aproximar da natureza. Foto: Gilvan Barreto  
EM LISTA

• 1/7

7 fotos



Iniciativas sustentáveis: prédio na cidade de Feliz aproveita ao máximo a luz solar e promove a interação com a paisagem natural. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 2/7

7 fotos



Aproveitamento de luz natural em Feliz. Foto: Tamires Kopp

#### EM LISTA

Quem caminha pela Fundação de Educação Profissional do Vale do Rio Caí, em Feliz, a 80 quilômetros de Porto Alegre, logo vê que as instalações da escola não são nada comuns. Os corredores ficam ao redor do prédio, com luz e ventilação naturais, que chegam às classes através de grandes janelas. As paredes de arenito, granito e tijolo cerâmico dispensam revestimento e contribuem para o isolamento térmico. A água da chuva, coletada por calhas, segue para uma cisterna, onde é filtrada por areia e brita para abastecer as torneiras e irrigar as hortas. Ao redor da construção, a vegetação nativa (exuberante

e intocada) emoldura um cenário estimulante ao aprendizado e à consciência ambiental.

Tudo isso é resultado de um projeto arquitetônico ecológico, realizado em parceria por 20 municípios, 33 empresas, três universidades e centenas de profissionais voluntários da região. As obras começaram em 2006, e as aulas, em julho deste ano. Quando estiver em total funcionamento, a Fundação terá 2 mil alunos, distribuídos em cursos técnicos, como operações administrativas, biotecnologia, informática e cerâmica.

"Dividiremos a história do vale do Caí em antes e depois da implantação da escola: seremos uma indústria sem chaminés", projeta a coordenadora da instituição, Maria da Glória Barcarollo Gauer. "Nosso objetivo é promover a agricultura e a prestação de serviços, muito fortes na região, partindo de uma nova postura, mais responsável, ética e sustentável em todos os sentidos."

Ser ecologicamente sustentável significa se desenvolver sem desrespeitar o planeta. Mas a equipe da escola técnica quer ir além, investindo num projeto pedagógico que também priorize a responsabilidade social (integração com a comunidade), cultural (resgate histórico da região) e econômica (busca de condições financeiras para a própria instituição e a população do entorno). "É comum pensar que a natureza está em elementos como solo, água e ar. Mas nós, humanos, somos parte dela", diz Maria da Glória. "Temos de educar para que as pessoas se transformem e mudem sua relação com o ambiente."

Por isso, desde a escolha do local, cada etapa da construção foi

projetada com esse objetivo. Antes da aquisição do terreno e do começo das obras, a área era utilizada na produção agrícola e não tinha grandes árvores. "O que se faz, em geral, é derrubar tudo para, depois, replantar", afirma a professora. "Apenas uma das árvores foi retirada. Procuramos usar o espaço com menos necessidade de corte."

Antes do início das aulas, a Fundação recebeu a visita de uma equipe de técnicos da capital gaúcha, que confirmou a teoria dos líderes do projeto: a escola deve, de fato, se tornar um ponto irradiador em termos de arquitetura e ensino sustentáveis. "Aos poucos, a postura da comunidade em relação à natureza vai mudar", acredita Maria da Glória. "Em nossas reuniões, queremos que todos saiam pensando que não é preciso implantar grandes ações para operar mudanças, mas pequenas atitudes que, juntas, se amplificam."

## **Educando para os 4 Rs**

Nem todas as escolas têm o privilégio de estar em contato com a natureza ou nascer de um projeto ecologicamente correto. Mas, de fato, algumas atitudes simples podem render projetos pedagógicos sustentáveis para crianças e adolescentes. No Centro Educacional Miraflores, no Rio de Janeiro, professores, funcionários e crianças fazem coleta seletiva de lixo e recolhem pilhas, baterias e cartuchos de impressoras em contêineres especiais. O óleo da cozinha da escola e da casa dos alunos também é colocado em galões. O material é retirado por uma empresa, que o transforma em sabão - o produto retorna ao

colégio como material de limpeza.

Há também uma horta, adubada com o resto de frutas consumidas no lanche. "Esse espaço é fundamental porque ajuda a criança a perceber que faz parte do meio ambiente, acentua a coordenadora pedagógica, Romina Ghazale. "Os alunos plantam, observam a germinação, vêem o que as plantas precisam para crescer, colhem e preparam receitas com os alimentos. Pelo lúdico, formamos cidadãos conscientes."

Outra ação do colégio foi investir no plantio de árvores para compensar o gás carbônico que é emitido, por exemplo, pelo transporte escolar e pela geração da energia utilizada na escola. Cada criança planta uma muda e ganha, além de uma cidade mais verde, oportunidade de entrar em contato direto com a terra.

Em relação ao uso da água, a equipe optou por não trabalhar a questão apenas em datas comemorativas, como o Dia Mundial da Água, mas fazer do combate ao desperdício um projeto anual. "É muito mais fácil conscientizar desde a infância", acredita Romina. "E os alunos ainda mudam o comportamento das famílias ao chamar a atenção dos pais para a torneira aberta enquanto escovam os dentes."

Essas atitudes se encaixam em um conceito conhecido mundialmente como 4 Rs: reduzir, reutilizar, reciclar e recuperar. Conforme a coordenadora do Instituto Ecoar, Miriam Duailibi, o gestor que não se alinhar a esse pensamento e demorar mais a se sensibilizar para a questão ambiental perderá

o bonde da história. "Não haverá lugar no mercado de trabalho para quem não entender que é preciso se preocupar com a natureza."

Segundo ela, nos próximos anos e décadas, os consumidores e investidores exigirão, cada vez mais, produtos e empresas ecologicamente corretos. Da mesma forma, a legislação tende a ficar mais exigente, com mais fiscalização.

A escola, então, deve assumir seu papel dentro da comunidade, chamar funcionários, pais e moradores do entorno, mesmo que não tenham filhos matriculados, para discutir melhorias e tomar atitudes em favor do meio ambiente. "A vizinhança toda pode ser beneficiada se a coordenação e a direção assumirem uma postura aberta e comprometida", defende Miriam.

Para dar o primeiro passo e começar a tornar o ambiente escolar sustentável, ela sugere a troca de lâmpadas incandescentes por fluorescentes, a oferta de lanches e refeições naturais, a captação de água da chuva, a permeabilização de canteiros com plantas e árvores e o investimento em reciclagem e numa horta escolar. "Tudo isso explicando os motivos de cada atitude e promovendo o engajamento e a sensibilização", ensina.

## **Uma nova ética**

Para que um projeto ecológico seja completo, é preciso ir mais a fundo nas noções de sustentabilidade. De acordo com Regina Migliori, consultora em cultura e paz da Unesco a Organização

para a Educação, Ciência e Cultura, das Nações Unidas, nos últimos 15 anos muitas instituições tomaram providências, como economia de água e reciclagem. "Essas ações são relevantes, mas não mexem no cerne da questão, não mudam o modelo", adverte. "É importante que as escolas revejam seus valores sobre o desenvolvimento e sobre o processo educativo."

A formação de cidadãos conscientes, preparados não apenas para o mercado de trabalho, mas também para a necessidade global de agir com responsabilidade ecológica, depende, segundo Regina, de a escola partilhar sua responsabilidade: "Hoje, o comum é colocar-se numa postura passiva em relação à comunidade. Muitas reclamam que as famílias não cooperam, que não há integração, mas não basta diagnosticar. É preciso agir."

Conforme a consultora, reunir a comunidade num auditório e ouvir a opinião de todos não é suficiente. É preciso dividir as responsabilidades ambientais e sociais com seus integrantes. "Nascerá, assim, um modelo de gestão mais atraente e participativo", sustenta.

Além disso, segundo ela, os objetivos também devem ser ampliados. Ou seja, se a escola quer formar um indivíduo que agirá beneficentemente com a sociedade e com a natureza em todos os momentos de sua história, ela deve apostar não só no desenvolvimento intelectual mas também no aspecto ético. "Hoje trabalha-se com objetivos pequenos, como se preparar para uma profissão que permita a compra de uma casa com uma porção de eletrodomésticos", ilustra Miriam. "Mas, no ritmo em

que a humanidade está produzindo e utilizando os recursos ambientais, em 30 anos a Terra não será igual - nem o mercado nem as profissões. Por isso, é urgente capacitar os alunos a mudar o modelo de vida", completa.

QUER SABER MAIS?

### **Contatos**

- **Centro Educacional Miraflores**, R. das Laranjeiras, 537 a 543, Rio de Janeiro, RJ, tel. (21) 3235-2350
- **Fundação de Educação Profissional do Vale do Rio Caí**, R. João Ruschel, 140, Feliz, RS, tel. (51) 3637-1259
- **Instituto Ecoar**, R. Rego Freitas, 454, 2º andar, São Paulo, SP, tel. (11) 3129-5765

### **Bibliografia**

- **Ética, Valores Humanos e Transformação**, Regina Migliori, Mailu Martinelli e Lia Diskin, 120 págs., Ed. Fundação Peirópolis, tel. (11) 3816-0699
- **Meio Ambiente e Educação Ambiental na Educação Infantil e no Ensino Fundamental**, Sandra Branco, 60 págs., Ed. Cortez, tel. (11) 3611-9616
- **Educação e Gestão Ambiental**, Genebaldo Freire Dias, 120 págs., Ed. Gaia, tel. (11) 3277-7999

## A conexão que faz a diferença. Mesmo

Especialista alertam: adquirir equipamentos de ponta é muito mais fácil do que efetivamente se apropriar das novas possibilidades de construção do conhecimento

TEXTOMARIA OLYNTHO

• 2/3

3 fotos



Trabalho colaborativo: educadores da EEEF Luciana de Abreu, na capital gaúcha, usam a tecnologia para melhorar o ensino e a aprendizagem. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 3/3

3 fotos



Pioneirismo: a tecnologia foi fundamental para desenvolver a capacidade de comunicação de alunos surdos na EEF Helen Keller, na cidade gaúcha de Caxias do Sul. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 1/3

3 fotos



Projeto Um Computador para Cada Aluno, em Porto Alegre: o que importa não é melhorar o ensino, mas a aprendizagem. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 2/3

3 fotos



Trabalho colaborativo: educadores da EEEF Luciana de Abreu, na capital gaúcha, usam a tecnologia para melhorar o ensino e a aprendizagem. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 3/3

3 fotos



Pioneirismo: a tecnologia foi fundamental para desenvolver a capacidade de comunicação de alunos surdos na EEF Helen Keller, na cidade gaúcha de Caxias do Sul. Foto: Tamires Kopp  
EM LISTA

• 1/3

3 fotos



Projeto Um Computador para Cada Aluno, em Porto Alegre: o que importa não é melhorar o ensino, mas a aprendizagem. Foto: Tamires Kopp

EM LISTA

• 2/3

3 fotos



Trabalho colaborativo: educadores da EEEF Luciana de Abreu, na capital gaúcha, usam a tecnologia para melhorar o ensino e a aprendizagem. Foto: Tamires Kopp

#### EM LISTA

Dadas as dimensões continentais de nosso país, a tecnologia tem um papel fundamental na articulação de municípios longínquos, na troca de experiências e na construção de saberes que podem ser ministrados a distância. Para Fernando Almeida, ex-secretário municipal de Educação de São Paulo e responsável pela logística dos módulos não presenciais da Escola de Gestores, um programa do Ministério da Educação (MEC), a tecnologia é também uma forte aliada do diretor no cotidiano escolar: "Ela possibilita disponibilizar um grande

número de dados com transparência, prestar contas, controlar as notas de alunos e a presença dos professores e permite que qualquer outra informação seja colocada em rede aberta." O domínio da internet e de programas de edição de texto, de apresentação de dados e de tabulações é parte importante dos cursos de reciclagem de diretores oferecidos no país.

Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida, doutora em Educação e coordenadora do programa de Gestão Escolar e Tecnologias, desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo, afirma que as escolas não exploram todo o potencial que a tecnologia oferece. "É nesse contexto que surge a importância da formação não só para o professor mas também para os funcionários, para que a tecnologia não seja utilizada só em sala de aula, mas faça parte do coletivo."

Na prática, a especialista explica que é preciso que o educador atribua sentido aos equipamentos em seu trabalho. É só a partir do momento em que incorporamos as novas mídias que valorizamos seu uso (*leia mais no quadro abaixo*). "Temos hoje boas bases informatizadas que foram criadas pelas próprias Secretarias de Educação com o intuito de facilitar o acompanhamento de dados escolares, como desempenho de alunos, índices de aprovação e evasão. No entanto, de nada adianta o diretor alimentar essas bases se, quando alguém solicita alguma informação, ele acha mais fácil procurar num papelzinho."

#### COMUNIDADE E CONECTIVIDADE

- Ninguém pode ficar de fora da inclusão digital na escola. A função do gestor e do professor é envolver todos nesse processo.

- Produza um site como um espaço de diálogo de toda a comunidade escolar. Divulgue nele as reuniões e os eventos para atrair a atenção dos pais e, com essa interação, promova debates sobre temas ligados à escola.
- Desenvolva as etapas passo a passo nesse tipo de projeto, fazendo o planejamento e compartilhando o registro com a comunidade escolar. É muito importante garantir a noção de coletividade.
- Permita que os pais acompanhem a vida escolar dos alunos, crie grupos de aprendizagem e ofereça a formação continuada aos professores - tudo via internet. Como os encontros presenciais são cada vez mais difíceis hoje em dia por causa da falta de tempo, aproveite a tecnologia para promover essas reuniões virtuais.

Léa Fagundes, coordenadora do Laboratório de Experiências Cognitivas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é uma das pioneiras na pesquisa sobre a aplicação da tecnologia na Educação no Brasil. Há mais de 20 anos, ela desenvolve projetos na área, como o programa Um Computador por Aluno, que consiste no uso de um laptop educativo por estudante matriculado em escola pública, além de seus educadores. Segundo ela, o problema é que os computadores, a programação deles, os sistemas digitais e suas possibilidades são pensados pela escola e pelos educadores para melhorar o ensino e não para melhorar a aprendizagem, ou seja: para conservar, não para transformar a escola. "Primeiro, tivemos os CAIs (*sigla em inglês para Instrução Apoiada no Computador*), depois os softwares educacionais, a seguir os CD-ROMs, os tutores inteligentes e, a grande novidade, os objetos de aprendizagem. Mas essas novas tecnologias de informação e comunicação não trazem problemas para os cidadãos e para a sociedade? Não estão a requerer mudanças de atitudes,

desenvolvimento de novas competências e a vivência de valores éticos e morais?", questiona Léa. "Os alunos e professores precisam se apropriar da tecnologia tanto no que se refere ao uso do computador e da internet como de outras ferramentas de comunicação e informação", enfatiza.

O uso de diferentes linguagens de mídia na escola pode ser um caminho para promover mudanças de atitudes e de metodologias de trabalho. "O professor se especializar para melhorar sua didática é insuficiente hoje, pois, como já dizia Paulo Freire, se ele tem uma prática bancária, autoritária, provavelmente vai usar as novas mídias para reafirmá-la", diz Ismar de Oliveira Soares, coordenador do Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo (NCE-USP).

Por isso, é importante que a capacitação dos educadores e gestores para o uso da mídia se dê em conjunto com a comunidade escolar. Para Ismar, "não é com base na tecnologia que nasce o aprendizado, mas com uma gestão participativa do processo".

No ano passado, o MEC deu início a um curso de formação chamado Mídias na Educação - mais de 15 mil professores participam da primeira fase. O programa trabalha com as quatro linguagens - mídias impressa, digital, audiovisual e radiofônica. Há também um módulo de gestão. O NCE-USP é uma das instituições parceiras do ministério nesse curso. "O objetivo é fazer os educadores refletirem sobre como podem usar a tecnologia para ensinar melhor", explica Ismar.

O especialista dá dicas de como é possível fazer essa apropriação. Ele cita algumas escolas municipais de São Paulo que participaram do projeto Educom.radio, desenvolvido pelo NCE-USP entre 2000 e 2004, e fizeram uso do rádio como uma ferramenta de gestão. Para atrair os pais, em vez de enviar comunicados por escrito, dirigentes e professores motivaram os alunos a produzir programas de rádio com temas de interesse da comunidade e a divulgação de eventos e reuniões. "Com isso, além de os alunos se sentirem parte do processo, os pais passaram a comparecer aos encontros e a participar mais, pois se empolgavam ao ouvir o programa feito pelos filhos - que eram levados para casa em fita cassete. Após essa experiência, as escolas descobriram que muitos pais eram analfabetos e, por isso, não atendiam ao que era pedido nos bilhetes", lembra Ismar.

Para motivar a mudança de atitude dos educadores em relação ao uso da tecnologia, o MEC criou uma nova plataforma de interação: o Portal do Professor (*saiba mais sobre o projeto no quadro abaixo*). "Nós observamos que levar a chamada cultura da informática para as escolas não é suficiente. O maior trabalho é a instalação dessa cultura", avalia o secretário de Educação a Distância do MEC, Carlos Eduardo Bielschowsky.

#### PROFESSOR ONLINE

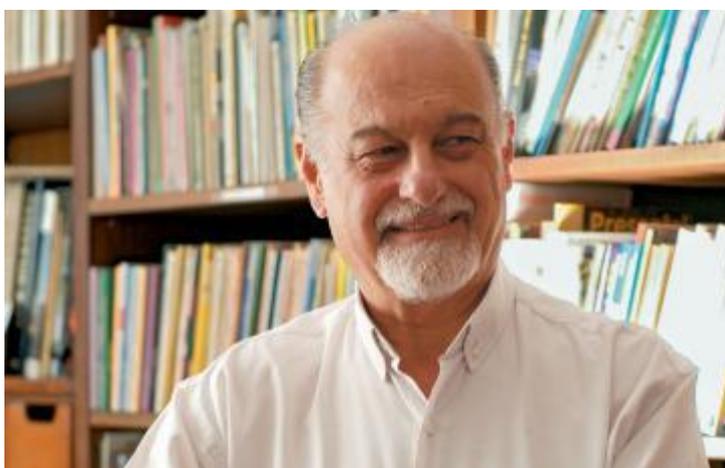
Todo professor hoje sabe que a internet é uma importante ferramenta de trabalho. Essa "ajuda" tecnológica não se restringe a páginas de notícias e à possibilidade de realizar pesquisas sobre os mais variados assuntos, mas também para encontrar materiais para fazer o planejamento de suas aulas e trocar experiências com colegas.

O [www.novaescola.org.br](http://www.novaescola.org.br) lançou no mês de maio uma área especialmente dedicada a profissionais em busca de boas idéias de seqüências didáticas. A seção de planos de aula oferece 400 opções de atividades com grande diversidade de temas, desenvolvidas por consultores de todas as disciplinas e âmbitos para Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Além disso, o professor tem acesso a vídeos com entrevistas de especialistas, registro de atividades em sala e o passo-a-passo da construção de jogos educativos e brinquedos, por exemplo. Há ainda o Ponto de Encontro, em que o professor pode participar de comunidades virtuais e criar sua própria, propondo discussões sobre a prática docente a usuários de todo o Brasil.

Outra boa opção na rede é o [Portal do Professor](#), do MEC, que oferece roteiros de aulas pré-desenvolvidas e também a possibilidade de o internauta incluir seu plano de aula no site. Há ainda a ferramenta Moodle, um software livre para a criação de comunidades virtuais em que se pode participar de cursos online e fóruns, entre outros recursos. Não é necessário fazer o download do programa, [basta se cadastrar e acessar](#). Aqui pode-se acessar um [tutorial de como usar a ferramenta](#).

## Quando Maomé vai à montanha

"Se o professor tem uma prática autoritária, provavelmente vai usar as novas mídias para reafirmá-la."



ISMAR SOARES, COORDENADOR DO NÚCLEO DE  
COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO DA USP

A EEF Helen Keller, de Caxias do Sul, a 100 quilômetros de Porto Alegre, é um exemplo de pioneirismo na aplicação da tecnologia em seus processos de ensino e aprendizagem. Ali estudam cerca de 180 crianças surdas. Em meados da década de 1990, quando ainda não se falava em internet, a professora Mônica Duso de Oliveira participou da implantação de um programa de novas mídias - com o apoio de educadores da UFRGS. "Instalamos uma antena de radioamador que permitia a esses estudantes surdos trocar mensagens em tempo real usando computadores", fala.

Inovadora, essa prática logo gerou resultados. "A alfabetização em língua portuguesa é uma grande dificuldade para o surdo, mas, ao trocar mensagens, eles aprimoraram a escrita de forma eficiente", diz Mônica. Ela ressalta que todos os alunos daquela época atualmente estudam em universidades e escrevem com perfeição.

Carilissa Dall'Alba, 23 anos, fez parte desse grupo. Entrevistada via e-mail, ela mostrou facilidade na comunicação escrita e diz guardar muitas boas lembranças da escola. "Eu tinha uns 10 anos. Lembro que estava na frente de um computador bem velho, a tela era preta, e as letras, amarelas. Com o bate-papo, eu consegui me comunicar pela primeira vez com os surdos de outra cidade. Fiquei muito feliz."

Para Carilissa, a comunicação foi fundamental para desenvolver a escrita: "A comunidade surda é pequena. Para mim, todo

deficiente auditivo deveria saber usar a internet e poder conhecer os surdos de outros lugares. Isso é muito importante". Atualmente, ela frequenta dois cursos universitários: Letras e Psicopedagogia.

Sites de relacionamento também se tornaram aliados dos professores da escola gaúcha. "Comecei a dar aulas no ano passado na Helen Keller e no início senti dificuldades em me aproximar dos alunos. Naquele momento, tive a idéia de adicioná-los no orkut para trocar mensagens. Isso fortaleceu nossos vínculos e, desde então, estimo essa comunicação. É incrível ver como eles aprimoram a escrita", constata a professora Izabel Cristina Lopes. Em suas aulas de Matemática, a internet também é parceira: "Os jovens resolvem exercícios virtuais".

## **E quando a montanha vai a Maomé**

Não tão distante de Caxias do Sul, na EEEF Luciana de Abreu, na capital gaúcha, a aplicação da tecnologia é um desafio que surgiu recentemente graças ao projeto Um Computador por Aluno. Iron Rodrigues Otaña, que dirige a instituição desde 1983, conta que a escola nem tinha sala de informática: "Fomos escolhidos por causa da base pequena de alunos, 400 de Ensino Fundamental, o que garantia que o número de computadores seria suficiente para todos os estudante e professores". Na prática, Iron reconhece que tanto os gestores como os professores aprenderam muito com as máquinas. "O bacana é ver a gurizada fazendo seus projetos e participando mais da aula

por causa da tecnologia. Confesso que esse não é um processo fácil. Alguns professores foram resistentes, mas posso garantir que vale muito a pena."

A professora de Língua Portuguesa Janina Antonioli Pires, 24 anos, destaca que não basta garantir os equipamentos para melhorar a aprendizagem. "Trabalhar numa sala onde os alunos têm laptops em mãos nos faz ter uma maneira nova de pensar o mundo. A internet é uma ferramenta sem limites. É preciso trabalhar com projetos, incentivar o jovem a ser autor dos trabalhos, pesquisar, buscar conteúdos", explica.

## **Gestão compartilhada**

"Alunos e professores precisam se apropriar da tecnologia. Não há por que usar novos recursos para reproduzir o tradicional."



LÉA FAGUNDES, COORDENADORA DO LABORATÓRIO DE EXPERIÊNCIAS COGNITIVAS DA UFRGS

As plataformas digitais também podem ir além da sala de aula e servir de espaço de comunicação entre a comunidade escolar. A prefeitura de São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo,

lançou no início do ano [este portal](#), que permite aos educadores, alunos e pais acesso a todos os indicadores da rede - inclusive ao planejamento pedagógico. "A interatividade virtual é baseada em comentários livres, que podem ser feitos no portal e são dirigidos diretamente à unidade escolar. Internamente, há um fórum de discussões disponível para todos os funcionários, em que os educadores trocam informações", explica a chefe da Divisão de Ensino Fundamental e Infantil da Secretaria de Educação e Cultura da cidade, Kathia Maria de Carvalho Diniz.

A Secretaria oferece capacitação tecnológica para os educadores da rede municipal e os gestores fazem o acompanhamento virtual de desempenho e frequência dos alunos. "Os professores também são motivados a trabalhar com blogs educativos. A Escola Padre Fiorente Elena, por exemplo, publica produções de rádio na internet ([disponível aqui](#))."

Na mesma linha de interatividade, o Instituto Ayrton Senna criou [este portal](#), no qual os internautas podem debater temas pertinentes à Educação, trocar experiências e criar blogs. Foi o que fez Dagmar Lourena, da EM Prof. Auxiliadora Paiva, em Araxá, a 374 quilômetros de Belo Horizonte. No blog, ela posta seus projetos pedagógicos e tem um espaço de interatividade com os alunos, que também são motivados a escrever.

O instituto também desenvolveu o Sistema Ayrton Senna de Informações, uma ferramenta de gestão que permite acompanhar o desempenho de cada um do 1,5 milhão de estudantes que participam de seus programas em todo o país. "Acompanhamos dez indicadores, como lição de casa, número

de livros lidos, frequência de alunos e professores, alfabetização na 1ª série, aprovação e cumprimento dos 200 dias letivos de aula. Isso ajuda a prevenir e antecipar problemas", explica a diretora-executiva Margareth Goldemberg. Se alguém falta, por exemplo, a equipe do instituto entra em contato com a família ou a escola para ver o que está acontecendo.

As possibilidades são ilimitadas, mas Léa Fagundes é taxativa: "Não há por que usar novos recursos para reproduzir o tradicional". Mais do que adquirir máquinas, o importante é fazê-las funcionar como uma alavanca para desenvolver novas maneiras de aprendizagem.

QUER SABER MAIS?

### **Internet**

- [Saiba como montar uma rádio escolar](#)
- [Laboratório de Experiências Cognitivas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul](#)

Fotos: Tamires Kopp e Marcos Lima

## Eu fiz... E deu certo

Conheça cinco histórias de gestores que, sem medo das dificuldades, arregaçaram as mangas e conseguiram transformar a realidade de suas escolas, para a alegria da comunidade, das famílias e dos estudantes

TEXTOPAULA PACHECO , RODRIGO RATIER

### **Nova proposta de ensino**



Plácido José Souza Cavalcante é diretor do EE Liceu, de Maracanaú, a 20 quilômetros de Fortaleza, há três anos e meio. Frustrado com o desempenho dos alunos, reuniu a comunidade e implementou uma série de mudanças. Uma delas foi a substituição do ensino anual pelo semestral, com um período para as disciplinas de Ciências Humanas e outro para Ciências da Natureza. A aposta foi na concentração como forma de facilitar o aprendizado, com uma revisão no semestre seguinte para que o aluno atualize os conhecimentos. Outra inovação foi a prova que os estudantes podem levar para casa e responder no dia seguinte, na escola. "Isso provocou uma mobilização geral. Começamos a ver turminhas de alunos espalhadas pela escola antes das avaliações", explica. O teste acontece duas vezes ao ano, dura três dias e tem peso de prova bimestral.

O Liceu, que ficou em sétimo lugar no Enem no Ceará, com média de 5,3, recebeu vários prêmios e participou de eventos nacionais e internacionais. Para Plácido, o sucesso deve-se à união de docentes, funcionários e comunidade. "As pessoas gostam de ser estimuladas, de ser solicitadas. O papel do diretor é valorizar o ser humano e as suas crenças", conclui.

---

## **Desafio amazônico**



Na EE Pedro dos Santos, as paredes falam. E muito: o que primeiro salta aos olhos é a manutenção impecável da construção, com salas bem conservadas e banheiros cheirando a limpeza. Na área comum, a produção da criançada ganha voz em painéis, dividindo espaço com quadros sobre a missão da escola e seus objetivos estratégicos. Até o teto tem história: dependem poesias dos alunos, decorando as mesas do refeitório ao lado do jardim florido.

Tudo muito diferente da situação encontrada pelo gestor Paulo Amaro Gomes de Andrade em 2001. À época, não havia saneamento básico nem luz elétrica, e a evasão batia em alarmantes 47%. Hoje, a aprovação é de 96%, e o abandono,

apenas 2%. Uma revolução, reconhecida com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar de 2005, que começou a nascer com a aposta nas relações interpessoais. "Ao longo do meu primeiro ano, organizei reuniões mensais com a comunidade para que, juntos, decidíssemos qual escola queríamos. Foi uma forma de dividir a gestão entre todos", lembra.

A partilha de responsabilidades segue valendo. Os produtores locais doam frutas para completar a merenda escolar. As contribuições voluntárias bancam pequenas reformas e o diesel dos barcos, que transportam cerca de 800 estudantes. Se alguém quebra uma cadeira, tem de consertar. Pais de alunos faltosos precisam ir à escola justificar a ausência. Os professores, por sua vez, fazem o planejamento diário e uma lista mensal para as famílias com os conteúdos ensinados.

O registro de todos esses compromissos fica nas mãos do diretor. Para cada tarefa, da entrega do material escolar ao número de faltas, Paulo mantém um caderno. "Isso dá agilidade ao diagnóstico dos problemas. Depois, as melhorias são socializadas nos murais." A próxima batalha é ampliar as instalações para atender melhor os 950 alunos - hoje, há salas sob a cobertura externa da quadra de esportes. Mas o esforço de não deixar ninguém para trás é reconhecido mesmo por quem não estuda em condições ideais. Durante a manhã em que a reportagem de NOVA ESCOLA esteve na Pedro dos Santos, um grupo de meninas do 1º ano do Ensino Médio embelezava, com arranjos de girassóis, cada carteira da sala improvisada. Na

escola em que as paredes falam, até uma classe sem paredes dá o que falar.

---

## No ritmo da fanfarra



Em Sertãozinho, a 340 quilômetros de São Paulo, o distrito de Cruz das Posses era discriminado pela população urbana. Apesar de encravado numa região de alto poder aquisitivo, o lugar tem uma população de baixa renda, formada, na maioria, por trabalhadores rurais. A falta de perspectivas era passada de pai para filho, a evasão escolar era grande, as meninas só cogitavam trabalhar como domésticas e os meninos desistiam dos estudos para cortar cana-de-açúcar. Sidney Roberto

Fernandes assumiu a direção da EE Dr. Isaías José Ferreira em 2002. Mesmo sem experiência, entusiasmou-se com o desafio. Um instrutor de Música se ofereceu para ajudá-lo num projeto extraclasse, que acabou extremamente bem-sucedido. Os instrumentos foram encontrados num depósito de coisas antigas, e assim nasceu a fanfarra, com cerca de 100 integrantes, hoje premiada e com participação em eventos de vários estados.

Num primeiro momento, a banda mudou o clima na escola. Mas o que realmente importa é que os alunos vêm obtendo desempenho cada vez melhor: a taxa de aprovação nas séries finais do Ensino Fundamental está na casa de 95%. Cada estudante passou a ter uma ficha individual de avaliação e a equipe aproveitou a gestão participativa proposta por Sidney para se envolver mais no dia-a-dia. Professores viraram voluntários no Projeto Lado a Lado, que reúne até seis jovens com dificuldades de aprendizado em grupos de estudo. Eles têm atividades de reforço e são liberados quando o educador percebe que atingiu o objetivo. Uma verdadeira aula de dedicação.

---

## **Diretora em sala de aula**



Maristélia Alves Santos é diretora do Centro de Atenção Integral à Criança (Caic) de Palmas, capital do Tocantins, há nove anos. Ela tem sob sua responsabilidade 1,6 mil alunos. Para entender melhor as dificuldades de aprendizagem deles, Maristélia tomou uma decisão inusitada: passou a assistir às aulas. Foi depois disso que ela propôs a criação de turmas dentro de cada classe, de modo a permitir que os professores dessem atenção especial para quem tinha dificuldades. Outra idéia foi implantar uma metodologia de ensino por blocos. As aulas passaram de 48 para 120 minutos e, em vez de 12 disciplinas, os estudantes agora têm de seis a oito.

Hoje, a escola tem evasão zero e fila de espera por vagas - um quadro bem diferente do que a diretora encontrou na chegada. "O Caic era ocupado por gangues, sem a participação da comunidade e com funcionários descompromissados. Quando assumi, pensei em entregá-la. Mas isso se tornou parte do desafio de mudar aquela situação e envolver todos", conta. Ela apostou na descentralização e divide com a Associação Comunidade Escola todas as decisões sobre investimentos e novos projetos.

---

## A dança da aprendizagem



Sandra Luzia Ferreira Reis conseguiu transformar a realidade da EM Bataillard, em Petrópolis, a 67 quilômetros do Rio de Janeiro. No cargo há 15 anos, ela encontrou um quadro desolador quando chegou à instituição. Em meio a uma região pobre e freqüentada por alunos que haviam abandonado outras escolas ou tinham sido "convidados a sair", Sandra apostou na abertura das portas para a comunidade como forma de conseguir apoio nos projetos e conter a evasão. Além de virar um ponto de encontro para a discussão dos problemas dos moradores, a Bataillard passou a oferecer nos fins de semana atividades paralelas, como emissão de documentos, corte de cabelo e pequenas oficinas para os pais. Aos poucos, com essas ações, descobriu-se que aqueles estudantes tinham outras vocações. E foi assim que surgiram um grupo de teatro e um de dança, que já viajaram para várias cidades do país e até para o exterior. O desempenho em sala de aula também mudou. Em 1993, Sandra lidava com um índice de reprovação que chegava a 50% ao ano. Hoje a aprovação é de 90%. No Ideb também houve avanços. A escola saiu de 3,6, em 2005, para 4,2, no ano passado.

"No começo, a vontade era ir embora. Mas hoje a situação é completamente diferente. Aos poucos, outros funcionários foram chegando e se engajando no projeto. Eram pessoas que, assim como eu, não se contentavam com pouco", recorda. Atualmente, a maioria participa de forma voluntária de atividades extraclasse. E no horário de aula cada um procura fazer o seu melhor. A merendeira, por exemplo, além de buscar o apoio de nutricionistas para aprender novas formas de aproveitar os alimentos, ensina a importância da boa

alimentação. As reuniões com toda a equipe ocorrem pelo menos uma vez por mês. É uma oportunidade para que os funcionários de diferentes departamentos façam propostas para aperfeiçoar a escola e a relação com os estudantes. "É quando falamos também sobre os resultados, que seguem em alta. Aí todos ficam ainda mais animados e o ciclo se realimenta", ensina Sandra.

---

Fotos: Jarbas Oliveira, Rodrigo Ratier, arquivo pessoal, Gustavo Sá e Gilvan Barreto

## Tempo de unir esforços

É preciso haver a definição de uma estratégia para a formação de gestores escolares, de modo que eles não necessitem seguir aprendendo na prática profissional o que os cursos falham em ensinar



GILDA CARDOSO DE ARAÚJO,

professora e coordenadora do curso de especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Espírito Santo

As iniciativas de formação inicial e continuada de gestores no país apresentam dois grandes problemas: a dissociação entre teoria e prática e a desarticulação de políticas promovidas por distintas agências e instâncias de governo.

Observam-se processos de formação muito distantes das novas e complexas demandas para a gestão escolar, como garantia do direito à Educação nas escolas (acesso, permanência e qualidade), articulação e manutenção dos mecanismos de gestão democrática (conselhos, associação de pais, grêmios), autonomia pedagógica e financeira (incluindo habilidade para captação e gestão dos recursos descentralizados), coordenação

do processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico, e construção de clima e cultura organizacional favoráveis aos processos de ensino e de aprendizagem para o exercício pleno da cidadania.

Além disso, são vários os programas, os cursos e as capacitações que, na maioria das vezes, são pontuais (palestras, seminários, fóruns etc.), descontinuados e desarticulados com os preceitos e princípios do Sistema Nacional de Ensino, presentes na Constituição, na Lei de Diretrizes e Bases e no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Os indicadores educacionais demonstram que a melhoria da qualidade das escolas está relacionada a variados fatores, entre os quais, a gestão é aspecto relevante. Os resultados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), por exemplo, trazem indícios de que as instituições que contam com um diretor que tem qualificação específica, mecanismos estáveis de integração com a comunidade e estratégias para diminuir o abandono e a repetência num projeto pedagógico elaborado e realizado coletivamente apresentam alunos com melhor desempenho nos testes.

*"A responsabilidade e o compromisso das diferentes instâncias do poder público com a formação de gestores são imprescindíveis."*

Essas e outras evidências apontam para a necessidade da formulação e implantação de políticas de formação que sejam articuladas e voltadas para práticas mais adequadas de gestão escolar. Uma forma de impedir o avanço de iniciativas que vemos hoje no país: pontuais, excessivamente conceituais,

livrescas, sem relação com o "chão da escola" e que pouco incidem na transformação que se quer para a Educação brasileira.

O Ministério da Educação vem empreendendo esforços no sentido de superar as dificuldades de formação inicial e continuada. Uma das iniciativas é a indução da articulação entre universidades e governos estaduais e municipais mediante o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, que promove cursos de aperfeiçoamento e especialização, partindo de reflexões teóricas consistentes que auxiliam o gestor a implantar medidas que garantam o direito à Educação, a democratização e a qualidade do ensino.

O Brasil não pode esperar que os diretores escolares aprendam "na marra", por tentativa e erro, como atuar política e tecnicamente em sua função. Nesse sentido, a responsabilidade e o compromisso das diferentes instâncias do poder público com a formação de gestores - preferencialmente gratuita, consistente e articulada - são imprescindíveis para a melhoria da qualidade da Educação Básica.

---

Foto: arquivo pessoal