

Qual a escola  
que queremos?

*Prêmio Gestão Escolar 2012*

Qual a escola  
que queremos?

*Prêmio Gestão Escolar 2012*



Qual a escola  
que queremos?

*Prêmio Gestão Escolar 2012*





# E

sta publicação representa a culminância de um projeto que envolveu milhares de educadores para refletir sobre suas práticas escolares e, em um esforço comunitário, solidário e democrático, propor planos de trabalho que possibilitem a melhoria contínua da aprendizagem dos estudantes.

O Prêmio Gestão Escolar (PGE), iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), convida e estimula todas as escolas públicas do Brasil a entrarem em um processo de autoavaliação da sua gestão. Destaca a importância da participação de toda a comunidade escolar com o objetivo de que encontrem, coletivamente e sob a liderança do diretor, novos caminhos para o aperfeiçoamento do trabalho educativo.

Na edição de 2012, o PGE teve 9.693 escolas participantes. Todas as instituições que conseguiram completar o processo de inscrição e propor seu plano de melhoria têm a possibilidade de realizá-lo, independente de ganhar ou não o prêmio. A premiação dá visibilidade a algumas escolas que se destacaram, colocando-as como referência para que, diante de exemplos bem-sucedidos, outras se sintam estimuladas a avançar em seus projetos e, ano a ano, observar resultados positivos na aprendizagem dos alunos e na satisfação de todos os envolvidos.

Os desafios e dificuldades podem ser muito semelhantes no universo da Educação pública, mas cada comunidade encontra seus próprios caminhos para superá-los. As 25 escolas que se destacaram em seus estados em 2012

alcançaram bons resultados de aprendizagem, objetivo maior da instituição, utilizando estratégias particulares que cada situação específica propiciou. Ao final do processo, os diretores produziram relatos em que contaram como era o seu cotidiano de gestor; descreveram as relações entre equipe gestora, professores, alunos, funcionários, famílias e parceiros; apontaram os aspectos da gestão que favoreceram a premiação; e reuniram orientações que consideraram úteis para seus colegas.

Esses relatos resultaram nesta publicação, que ressalta os aspectos que os gestores das escolas *Destaques Estaduais 2012* consideram os mais importantes entre as diversas ações que desenvolvem no cotidiano escolar.

O Consed acredita que estudantes e educadores são capazes de aprender e se aperfeiçoar constantemente, e que o fortalecimento da Educação brasileira e a qualidade das escolas estão nas mãos de todos: gestores e demais profissionais de Educação, estudantes, famílias, comunidade, equipamentos públicos, enfim, toda a rede responsável pelas crianças e adolescentes deste País. A união da comunidade escolar a partir de uma liderança e de um grupo com determinação só pode gerar bons resultados.

Temos certeza de que juntos podemos fazer a diferença necessária para a escola brasileira.

Venha conosco nesta proposta e inscreva-se na edição 2013 do Prêmio Gestão Escolar no site [www.consed.org.br](http://www.consed.org.br).

**Professora Maria Nilene Badeca da Costa**  
*Presidente do Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed*

Prêmio Gestão Escolar 8

Mobilizar, refletir e avançar 9

Gestores como você 12

Diretores protagonistas 13

O diretor não está só,  
tem uma equipe gestora 21

A escola que se abre 31

Acompanhamento pedagógico  
em primeiro lugar 47

A escola cumpre seu papel 63

Convite 72

Refletir para enfrentar os desafios 73



# Prêmio Gestão Escolar



# Mobilizar, refletir e avançar

## *Autoavaliação conduz à ação*

O Prêmio Gestão Escolar (PGE), realizado desde 1998 pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e por seus parceiros, visa estimular a melhoria da gestão das escolas públicas de Ensino Básico em busca de seu objetivo maior: garantir Educação de qualidade, direito fundamental de todos os estudantes brasileiros.

Para entender o conceito do PGE é importante ressaltar que a realização de um prêmio traz como principal resultado a mobilização de um grande público para a causa que se quer defender. Nesse caso, a melhoria da gestão das escolas públicas. O prin-

cipal objetivo do PGE é mobilizar as comunidades escolares para que se inscrevam, realizem a autoavaliação e implementem seus planos de ação. Ao fazer a inscrição, a equipe gestora, professores, alunos, funcionários, famílias e demais interessados no fortalecimento da escola, envolvem-se em uma reflexão coletiva sobre as várias dimensões da gestão. O instrumental para a inscrição ao PGE orienta o questionamento de aspectos prioritários relacionados às estratégias de ensino e de resultados de aprendizagem. O esforço se concretiza no diagnóstico da realidade da escola e no planeja-

### **Leitura de Dom Quixote, em quadrinhos**

Escola Estadual Professora  
Lea Silva Moraes  
Ilha Solteira, São Paulo

### **Feira de Ciências**

Escola Estadual  
Lobo D'Almada  
Boa Vista, Roraima

mento de novas ações que promovam a superação de fragilidades, o aperfeiçoamento do trabalho e a aprendizagem efetiva dos estudantes.

Os prêmios são, sem dúvida, recompensas e estímulos para aqueles que conseguem superar as diversas etapas de seleção. Embora os regulamentos imponham limites, sabemos que muitas outras escolas poderiam estar entre as premiadas. Por outro lado, temos comprovado por meio de diversas experiências que a participação em várias edições mantém o grupo de profissionais motivado para o constante aperfeiçoamento. Dessa forma, as escolas participantes de seguidos PGE tendem a avançar no processo de seleção e, com alguma frequência, conquistam prêmios em participações futuras e em outras iniciativas semelhantes.

O processo de seleção ao PGE do Consed de 2012 aconteceu em três etapas:

- 1.** Comitês Regionais, definidos de acordo com os órgãos seccionais das Secretarias Estaduais de Educação, selecionaram uma escola dentre as inscritas nas respectivas regiões.
- 2.** Comitês Estaduais selecionaram

três ou mais escolas dentre aquelas encaminhadas pelos Comitês Regionais. Os avaliadores realizaram visitas técnicas e indicaram a *Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal*. O relatório da visita técnica da escola indicada foi enviado ao Comitê Nacional, juntamente aos demais documentos de inscrição.

- 3.** O Comitê Nacional selecionou, em uma primeira fase, seis escolas finalistas como *Destques Nacionais*. Essas escolas foram visitadas novamente por especialistas indicados pelo Consed, que apresentaram relatórios avaliativos. Na segunda fase, o Comitê Nacional elegeu, entre as finalistas, a escola *Referência Brasil*.

Os prêmios às escolas selecionadas possuem diferentes categorias:

- 1.** Diplomas para todas as escolas classificadas como *Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal, Destques Nacionais e Referência Brasil*.
- 2.** Valor financeiro, não cumulativo, de acordo com a classificação:  
R\$ 6 mil para cada *Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal*;  
R\$ 10 mil para cada *Escola Destaque Nacional*;

**Diretores das Escolas Destques Nacionais do Prêmio Gestão Escolar 2012 durante cerimônia de premiação, realizada em São Paulo após o intercâmbio de duas semanas em escolas de diferentes regiões dos Estados Unidos**



R\$ 30 mil para a *Escola Referência Brasil*.

**3.** Viagem de intercâmbio aos Estados Unidos para cada *Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal*.

Vale destacar que existem iniciativas complementares de alguns estados, como cerimônias de premiação, prêmios financeiros, intercâmbios interestaduais e diversas ações de estímulo para as escolas de suas redes de ensino.

Além da colaboração das Secretarias Estaduais de Educação, o Consed conta com parceiros imprescindíveis para a realização do PGE, que teve, em 2012, sua 13ª edição. Os parceiros compõem o Conselho de Governança do PGE, que auxilia na

definição e avaliação dos objetivos e rumos de cada edição.

O Conselho é composto por diversas instituições, entre órgãos públicos e fundações empresariais: Ministério da Educação (MEC); União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime); Embaixada dos Estados Unidos da América; Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco); Fundação Roberto Marinho; Fundação Itaú Social; Fundação Victor Civita; Fundação SM; Fundação Santillana; Instituto Unibanco; Instituto Natura; e Gerdau. O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) participa como assessor técnico.



# Gestores como você



# Diretores protagonistas

*Busca por caminhos,  
com a comunidade escolar*

Nesta publicação você encontrará registros do trabalho desenvolvido por 25 diretores de escolas públicas brasileiras que vivem realidades muito distintas: são escolas urbanas – localizadas em regiões centrais e periféricas – e escolas rurais de Educação Infantil e Ensinos Fundamental e Médio. O que têm em comum é que suas práticas de gestão se destacam!

Isso não significa que não tenham problemas, que os diretores consigam acertar sempre, ou que os pais participem de forma produtiva desde o primeiro dia de aula. O mérito

desse grupo de gestores é justamente buscar, com o apoio da comunidade, caminhos para vivenciar as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar.

Nas próximas páginas, a coordenação do Prêmio Gestão Escolar (PGE) selecionou aspectos que considera importantes para o aprimoramento dos processos de gestão escolar. Esses pontos foram selecionados a partir das muitas experiências recebidas, vistas, ouvidas e apreendidas durante o processo de premiação de 2012.

Para começar, apresentamos os diretores que se destacaram em seus estados:

## **Sexta-feira Cultural**

EEEF Rocha Pombo  
Nova Brasilândia, Rondônia

## **Laboratório de Ciências**

Escola Estadual Santos Ferraz  
Taquarana, Alagoas

## ESCOLA REFERÊNCIA BRASIL



DIRETOR

**Ivan José Nunes Francisco**

ESCOLA

**Escola Tomé Francisco da Silva**

Ensino Fundamental e Ensino Médio

757 alunos, 22 professores

Quixaba, Pernambuco

## ESCOLAS DESTAQUES NACIONAIS



DIRETORA

**Ana Lúcia Marques de Paula Moura**

ESCOLA

**Centro de Ensino Médio Setor Leste**

Ensino Médio

1.329 alunos, 84 professores

Brasília, Distrito Federal

*Acreditamos que a nota não é o mais importante, o que interessa é que o aluno aprenda. Com isso, o comportamento melhora, cresce a autoestima e a nota aparece como consequência. Os bons resultados de aprendizagem vêm sendo alcançados por uma série de ações desenvolvidas pelo conjunto de educadores, como o monitoramento da aprendizagem, os plantões pedagógicos, as aulas de reforço em todas as disciplinas e os projetos interdisciplinares.*

**Ivan José Nunes Francisco**

*Quixaba, Pernambuco*

## ESCOLAS DESTAQUES NACIONAIS



DIRETORA

**Vanda Rossi Luchesi**

ESCOLA

**Escola Municipal**

**Professora Iracema Maria Vicente**

Educação Infantil e Ensino Fundamental

562 alunos, 34 professores

Campo Grande, Mato Grosso do Sul



DIRETORA

**Maria Gorete Nobre Silva**

ESCOLA

**Escola Estadual Presidente Kennedy**

Ensino Fundamental

306 alunos, 26 professores

Natal, Rio Grande do Norte



DIRETORA

**Vânia Lúcia Pieruccetti de Souza**

ESCOLA

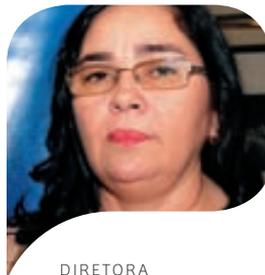
**Colégio Estadual Chequer Jorge**

Ensino Fundamental (regular e EJA) e

Ensino Médio (regular e EJA)

852 alunos, 56 professores

Itaperuna, Rio de Janeiro



DIRETORA

**Aurilene de Freitas Santos**

ESCOLA

**Escola Estadual Lobo D'Almada**

Ensino Fundamental (regular e EJA)

1.151 alunos, 67 professores

Boa Vista, Roraima

## ESCOLAS DESTAQUES ESTADUAIS



DIRETORA

**Nilva de Oliveira Souza**

ESCOLA

**Escola Georgete Eluan Kalume**

Ensino Fundamental

926 alunos, 34 professores

Rio Branco, Acre



DIRETORA

**Francisca Cunha Lima**

ESCOLA

**Escola Estadual de Tempo Integral  
Professora Roxana Pereira Bonessi**

Ensino Fundamental

413 alunos, 22 professores

Manaus, Amazonas



DIRETOR

**Jaelson de Farias Vieira**

ESCOLA

**Escola Estadual Santos Ferraz**

Ensino Fundamental e Ensino Médio

1.102 alunos, 27 professores

Taquarana, Alagoas



DIRETORA

**Zenilda Nascimento da Silua**

ESCOLA

**EE – Centro Educacional Santo Antônio**

Ensino Fundamental

574 alunos, 21 professores

Simões Filho, Bahia

## ESCOLAS DESTAQUES ESTADUAIS



DIRETORA

**Maria de Fátima Holanda  
dos Santos Silva**

ESCOLA

**EEF Judite Chaves Saraiva**

Educação Infantil e Ensino fundamental  
439 alunos, 13 professores  
Limoeiro do Norte, Ceará



DIRETORA

**Wannessa Cardoso e Silva**

ESCOLA

**Colégio Estadual  
Professor José dos Reis Mendes**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
1.647 alunos, 49 professores  
Trindade, Goiás



DIRETORA

**Geanne Darc de Vete Alues Nogueira**

ESCOLA

**EEEFM Ecororanga**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
(regular e EJA)  
1.488 alunos, 58 professores  
Ecororanga, Espírito Santo



DIRETOR

**José Ribamar Carvalho**

ESCOLA

**Centro de Educação Básica  
Sebastião Sudário Brilhante**

Ensino Fundamental  
404 alunos, 14 professores  
Alto Alegre do Pindaré, Maranhão

## ESCOLAS DESTAQUES ESTADUAIS



DIRETORA

**Luonilde Rodrigues de Souza Costa**

ESCOLA

**Escola Estadual  
Presidente Tancredo Neves**

Ensino Fundamental  
806 alunos, 31 professores  
Taiobeiras, Minas Gerais



DIRETOR

**Robson Rubenilson dos Santos Ferreira**

ESCOLA

**EEEFM Professor Lordão**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
741 alunos, 34 professores  
Picuí, Paraíba



DIRETORA

**Soleni Terezinha Vendruscolo Ioris**

ESCOLA

**Escola Estadual Dom Bosco**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
1.989 alunos, 91 professores  
Lucas do Rio Verde, Mato Grosso



DIRETORA

**Emiliene Alves de Figuerêdo Pedrosa**

ESCOLA

**Centro de Ensino Médio de Tempo Integral  
Desembargador Pedro Sá**

Ensino Médio  
313 alunos, 14 professores  
Oeiras, Piauí

## ESCOLAS DESTAQUES ESTADUAIS



DIRETORA

**Maria Iuonete Fauarim Vendrametto**

ESCOLA

**Escola Estadual Dom Orione**

Ensino Fundamental

805 alunos, 33 professores

Curitiba, Paraná



DIRETORA

**Sandra Eliete Maffacioli Reckziegel**

ESCOLA

**Escola Municipal de Educação Infantil  
Paraíso da Criança**

Educação Infantil

43 alunos, 4 professores, 4 monitores

São José do Inhacorá, Rio Grande do Sul



DIRETORA

**Marcia Cristiane Holz Maia**

ESCOLA

**EEEF Rocha Pombo**

Ensino Fundamental

477 alunos, 22 professores

Nova Brasilândia, Rondônia



DIRETORA

**Kellin Karina Kreusch Knaul**

ESCOLA

**EEB Bertino Silva**

Ensino Fundamental e Ensino Médio

400 alunos, 21 professores

Leoberto Leal, Santa Catarina

## ESCOLAS DESTAQUES ESTADUAIS



DIRETORA

**Maria Cristina Santos**

ESCOLA

**Colégio Estadual Barão de Mauá**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
1.086 alunos, 69 professores  
Aracaju, Sergipe



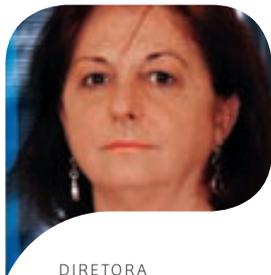
DIRETORA

**Klenes Pereira dos Santos Pinheiro**

ESCOLA

**Colégio Estadual de Itacajá**

Ensino Fundamental e Ensino Médio  
656 alunos, 18 professores  
Itacajá, Tocantins



DIRETORA

**Magnólia Segura Dias**

ESCOLA

**Escola Estadual  
Professora Lea Silva Moraes**

Ensino Fundamental  
584 alunos, 35 professores  
Ilha Solteira, São Paulo

# O diretor não está só, tem uma equipe gestora

## A organização da rotina escolar

As escolas começam as atividades nas primeiras horas da manhã. Muitas vezes, os alunos entram às 7h. Nesse horário, professores e funcionários já organizaram o espaço para que

a atividade didática ocorra: a escola está limpa, as salas estão arrumadas e os equipamentos estão disponíveis. Os portões se abrem e a entrada dos alunos dá o tom da rotina escolar.

*Procuro receber os alunos no momento da entrada. Gosto de vê-los chegando de mãos dadas com seus pais e avós. Com isso, as famílias percebem que nossa equipe zela pelo bem-estar das crianças e as deixam aqui com tranquilidade.*

*Desde o primeiro contato, procuramos nos aproximar das famílias, acolhendo-as. Os portões estão abertos aos pais, há reuniões, muitas festas (junina, dia dos pais, dia das mães, festa de final de ano), reuniões de Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres. Temos certeza de que é na relação estabelecida no dia a dia que a parceria se estabelece e os problemas são resolvidos.*

**Vanda Rossi Luchesi**

*Campo Grande, Mato Grosso do Sul*

A estrutura, o funcionamento e as relações interpessoais que acontecem nas escolas são muito parecidos entre si. Isso nos faz pensar: Qual é a melhor escola? O que nos faz considerar que uma instituição tem uma gestão mais qualificada do que outra? Como avaliar escolas que se encontram nos quatro cantos do País, atendendo a comunidades distintas, com os mais diversos problemas e dificuldades?

Em primeiro lugar, é preciso saber que todas as escolas enfrentam dificuldades variadas que, às vezes, têm origens parecidas. Sendo assim, para definir o que qualifica a gestão, é preciso considerar como a comunidade escolar, liderada pelo diretor, enfrenta os obstáculos e constrói caminhos para tratar os desafios im-

postos pelas diferentes dimensões que envolvem esse processo.

Podemos começar observando a organização da rotina, que é um dos mais importantes aspectos da gestão escolar. Desse ponto de vista, o início do dia, marcado pela recepção dos alunos, é fundamental! Temos, então, uma primeira pista para identificar aspectos de uma boa gestão nesse âmbito: é imprescindível a presença da equipe gestora em todos os momentos do dia escolar, e, em especial, no início das atividades.

Veja bem: mencionamos a equipe gestora, e não somente o gestor. Trata-se do grupo de pessoas que deve se organizar para recepcionar professores e alunos já no início da manhã, na entrada, na preparação e no início das atividades escolares.

*O dia a dia da escola é bastante atribulado. Começa às 7h, com a chegada de alunos, professores e funcionários. É preciso estar presente, acompanhar. Em equipe, buscamos a solução dos problemas com ações imediatas. Postergar decisões não faz parte do cotidiano de nossa escola.*

**Diretora  
recepção os alunos**  
Escola Municipal Professora  
Iracema Maria Vicente  
Campo Grande,  
Mato Grosso do Sul



É bom ser recepcionado com um “Bom dia!” agradável e especial, com um desejo de “Bom trabalho!” ou “Boa aula!”. Melhor ainda é quando o cumprimento é oferecido por aqueles que coordenam e administram a escola, pois, essa recepção estabelece uma relação de proximidade, de responsabilidade, de cuidado. E nós, seres humanos, queremos ser cuidados, queremos sentir no olhar do outro o respeito e a preocupação conosco e com nossos afaçeres!

### **UMA EQUIPE EM FORMAÇÃO PERMANENTE**

A rotina do gestor é pontuada por muitas variáveis e exige conheci-

mentos de diferentes áreas de atuação. Ao assumir a gestão de uma escola, o gestor deve buscar a qualidade, a melhoria dos trabalhos escolares, o aperfeiçoamento da relação que existe entre o ensino e a aprendizagem. Pode-se afirmar que, entre as diferentes funções presentes na escola, a de gestor é a mais abrangente — é preciso saber prestar contas, organizar a rotina da escola, garantir os recursos didáticos, conhecer os processos e as estratégias de ensino, compreender como os alunos constroem seus percursos de aprendizagem, fazer a articulação com as famílias e exercer a liderança do grupo de professores.



### Reunião pedagógica

Escola Georgete Eluan Kalume  
Rio Branco, Acre

Tantas variáveis só podem ser desempenhadas com qualidade quando a rotina escolar está organizada, as ações são compartilhadas e os afazeres estão distribuídos. Para isso, todo diretor precisa de uma equipe com quem compartilhar reflexões, tarefas e responsabilidades. Contudo, anterior à divisão do trabalho está a definição de parâmetros de atendimento, de princípios de qualidade, de objetivos pedagógicos. Dessa forma, o fruto dessa distribuição serão maior eficácia e eficiência, e não ações individualizadas e contraditórias. Trata-se de um verdadeiro trabalho em equi-

pe! Ações que se complementam só são possíveis se a equipe conversa, discute, reflete e até discorda.

Essa equipe deve tratar das atividades cotidianas da escola. Cuida da relação entre ensino e aprendizagem, promove a articulação com as famílias e a comunidade, administra seu pessoal e os recursos materiais e financeiros. Muitas das *Escolas Destaque Estadual* de 2012 têm uma equipe gestora que dialoga, identifica convergências e sabe lidar com as divergências — discutindo, refletindo, estudando e buscando o fortalecimento profissional.

*As tarefas da equipe gestora são divididas durante o planejamento anual para que cada um se responsabilize a acompanhar e cobrar o desenvolvimento de determinadas ações. Fazemos reuniões periódicas e as decisões são tomadas em equipe, nunca por uma única pessoa. Temos um plano de ação no qual estão descritos os princípios e as estratégias que devem nortear o trabalho de gestão.*

*Esse plano é de suma importância, pois, baliza a tomada de decisões em relação aos problemas que surgem, previsíveis ou não. Serve também para me ajudar a gerenciar a equipe gestora e a envolvê-la nos trabalhos. Um planejamento que envolve estratégias é fundamental para que as ações aconteçam de fato na escola e promovam resultados satisfatórios.*

**Marcia Cristiane Holz Maia**

*Nova Brasilândia, Rondônia*

*A equipe gestora tem carga de oito horas diárias e a escala é feita em comum acordo. Cada um, com suas habilidades, cumpre tarefas administrativas e pedagógicas. Na minha ausência, qualquer membro da equipe exerce a liderança e toma decisões junto aos pedagogos e educadores. As informações são transmitidas com precisão por meio de conversas na troca de turno, por telefone, e-mail ou recados anotados na agenda coletiva.*

*Outro fator importante é a presença da equipe gestora diariamente e em todos os turnos de funcionamento. Temos o cuidado de nunca deixar a escola sem pelo menos um membro da direção; não acontece de alguém telefonar ou chegar ao colégio e não encontrar um de nós. O exemplo que damos só aumenta nossa credibilidade perante os servidores, os educadores e a comunidade.*

**Maria Cristina Santos**

*Aracaju, Sergipe*

*A escola onde trabalho funciona em duas unidades: sede e extensão, que fica a três quilômetros. Como na unidade da sede não existia uma sala para as coordenadoras pedagógicas, arrumei um espaço na minha sala para elas. Isso aconteceu por acaso, mas fez com que nossa equipe atuasse de forma mais coesa. Sempre tenho contato com as coordenadoras e conseguimos trabalhar juntas, resolvendo muitas questões numa rápida conversa.*

**Wannessa Cardoso e Silva**

*Trindade, Goiás*

Diferentes agrupamentos são possíveis na composição de uma equipe gestora, mas é comum encontrar, além do diretor, um supervisor ou coordenador pedagógico — responsável pela orientação, pelo acompanhamento e pela avaliação do processo educacional — e um orientador educacional, voltado às necessidades dos alunos. Algumas escolas incluem nessa equipe o secretário da escola, que costuma tratar de questões administrativas.

O dia a dia de qualquer escola é atribulado — a organização do tempo e o estabelecimento de prioridades é sempre um desafio. Porém, uma análise atenta do funcionamento de todas as instituições de ensino mostra que os acontecimentos são comuns,

*A secretária nos auxilia na parte administrativa e contribui na elaboração das prestações de contas. Isso possibilita que os demais profissionais da equipe gestora se ocupem de outras atribuições.*

**Jaelson de Farias Vieira**

*Taquarana, Alagoas*

periódicos e, portanto, previsíveis — ou seja, podem ser planejados. Algumas equipes conseguem captar isso para organizar o dia a dia.

Emergências e imprevistos acontecem em todas as instituições e precisam ser consideradas, mas, nas escolas que se destacaram na edição 2012 do Prêmio Gestão Escolar (PGE), o funcionamento da rotina está ga-

*Costumo dividir responsabilidades e tarefas com minha equipe mais próxima. Delego autoridade para que possam tomar decisões e cuidar de aspectos da gestão, mas acompanho tudo e costumamos nos reunir para compartilhar o que cada um está fazendo. Aliás, compartilhar a gestão com a equipe possibilita o desenvolvimento do trabalho cooperativo. Somos corresponsáveis pelos sucessos e fracassos.*

**Ivonilde Rodrigues de Souza Costa**  
Taiobeiras, Minas Gerais

*O principal compromisso de nossa equipe gestora é o acompanhamento da proposta educacional. Diretora, diretora adjunta, quatro coordenadores de séries e três coordenadoras de áreas (Línguas Estrangeiras, Educação Física e Artes) planejam com os professores as atividades de sala de aula, acompanham a aprendizagem e a assiduidade dos alunos. O compromisso e o envolvimento da equipe são reconhecidos pelos vários segmentos que compõem nossa escola.*

**Vanda Rossi Luchesi**  
Campo Grande, Mato Grosso do Sul

rantido. Essas ocorrências não impedem o planejamento — ao contrário, torna-se mais fácil resolvê-las quando os princípios da instituição estão definidos e as tarefas, divididas.

Muitas das situações imprevistas são resolvidas por um integrante da equipe gestora, mas — como já foi destacado — as soluções propostas se inspiram em princípios acordados e

combinados. A ação de cada um está pautada no conhecimento que o grupo conseguiu construir junto. As diferenças entre as pessoas que compõem a equipe gestora são notadas e consideradas, para que todos tenham possibilidade de se desenvolver, de aprender e de compor um conjunto escolar.

Vimos que os diretores que se destacaram conseguiram formar uma

verdadeira equipe gestora, mas não existe uma única forma de organizar a rotina e dividir as tarefas. O importante é que o diretor — que eventualmente pode ser representado por sua equipe — esteja presente em vários momentos do dia escolar, cuidando das diferentes dimensões da gestão.

Alguns diretores optam por fazer incursões pelos ambientes escolares, pelo contato constante e frequen-

te com todos que vivem o cotidiano escolar. Desse relacionamento diário com professores, alunos e funcionários surgem encaminhamentos que se transformam em ações preventivas. Trata-se da Educação pela prevenção, da ação que se antecipa ao problema. São gestores que não se encerram em seus gabinetes, são vistos por alunos, professores e funcionários, e criam um clima de confiança entre todos.



**Reunião mensal da  
diretora com alunos  
monitores e fiscais  
de turma**

Escola Estadual Dom Orione  
Curitiba, Paraná

*Tenho o hábito de conversar com alunos, pais e professores sobre assuntos de caráter pedagógico. Diariamente realizo visitas às salas de aula.*

**José Ribamar de Carvalho**  
*Alto Alegre do Pindaré, Maranhão*

**Lembre-se: um bom profissional é aquele que se sente realizado, que sabe organizar seu tempo de maneira a conseguir espaço para a família, para o lazer e para a formação contínua. A organização da rotina escolar pode diminuir a sobrecarga de trabalho do diretor. Vale a pena dar um tempo na correria do cotidiano para reorganizar a rotina e compartilhar preocupações, conhecimentos e tarefas com a equipe.**

Em algumas escolas, esse acompanhamento é feito em esquema de rodízio pela equipe gestora. Nesse caso, o próprio diretor participa do rodízio e também mantém contato com todos nos diversos ambientes escolares. A presença da equipe, especialmente a do diretor, nos momentos de entrada e saída e nos diferentes períodos, aproxima-o da comunidade e indica que há pessoas cuidando daquela escola, zelando pelos alunos. O acompanhamento da rotina escolar pela equipe gestora demonstra que as ações individuais estão conjugadas em um projeto maior, o projeto de escola.

Sabe-se que questões administrativas, de naturezas diversas, podem sobrecarregar os gestores. Entretanto, o compartilhamento das tarefas — que não destina a um único profissional uma determinada dimensão da gestão — fortalece a equipe e possibilita ao gestor o acompanhamento dos afazeres pedagógicos. Nas escolas que adotam esse modelo, prevalece a visão de que esse trabalho não é apenas do coordenador pedagógico. Aliás, o diretor também é responsável pelas atividades do coordenador, e deve ser capaz de acompanhar e discutir estratégias de ensino.

*Priorizo as questões pedagógicas, porque sei que todo aluno é capaz de aprender. Em nossa escola conseguimos fazer com que cada um se sinta responsável pela aprendizagem de todos os estudantes.*

*Os alunos de um período deixam a sala em ordem para o próximo turno. O ambiente escolar, e em especial o da sala de aula, é organizado para possibilitar o bom desempenho das atividades pedagógicas. Alunos e professores percebem que nossa gestão valoriza esse espaço, reconhecem que aquele é o principal espaço da escola.*

*Todas as ações de gerenciamento administrativo e financeiro estão direcionadas para garantir a melhor aula possível, para equipá-la com condições e instrumentos que tornem as aulas mais dinâmicas e motivadoras. Controlamos a frequência e o aproveitamento, e passamos as informações para os pais com transparência e acolhimento. Com os registros que temos na secretaria, sabemos tudo o que precisamos sobre cada aluno e, assim, conseguimos propor melhores encaminhamentos.*

**Iuan José Nunes Francisco**

*Quixaba, Pernambuco*

## PGE 2012

**Para os diretores das escolas que se destacaram, é importante:**

- ➔ que todas as áreas da gestão estejam conectadas;
- ➔ estabelecer rotinas e atividades coordenadas e inspiradas no projeto pedagógico, pois, isso tem forte impacto na qualidade do ensino;
- ➔ organizar sua agenda para acompanhar as questões pedagógicas, aproximar-se do trabalho do coordenador e garantir que a equipe gestora esteja diretamente envolvida na melhoria da qualidade do ensino;
- ➔ compartilhar, destacando que isso é mais do que delegar, pois, pressupõe o acompanhamento contínuo.

**O diretor é o responsável por todas as dimensões da gestão escolar e deve estar preparado para se responsabilizar por cada uma delas.**

# A escola que se abre

## *A gestão democrática da e na escola pública*

Desde a Constituição Federal de 1988, a gestão da escola pública deve, obrigatoriamente, contar com a participação da comunidade, o que propicia a construção de uma gestão democrática. Para além da obrigatoriedade, essa forma de gerir a escola mostra-se um caminho de fortalecimento da vivência democrática na sociedade brasileira.

As pessoas que experimentam esse tipo de gestão na escola vivem experiências de procedimentos democráticos. Para os alunos, trata-se de antecipar formas de relacionamento que eles terão na vida adulta. Com

isso, valorizam essa experiência desde cedo, buscando sua continuidade nos anos futuros.

Por outro lado, a participação da comunidade garante aos profissionais da Educação o contato direto com a população atendida. Dessa forma, é possível se aproximar da vida do aluno fora da escola, o que contribui para a identificação de necessidades e possibilidades daquele grupo. Essa aproximação deve nortear a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Somente assim a escola pública terá condições de atender sua função social — ofe-



### Reunião de pais

Escola Estadual Santos Ferraz  
Taquarana, Alagoas

recendo a cada um dos estudantes condições de desenvolvimento pleno e de aprendizagem significativa dos saberes escolares.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional consolidou o imperativo democrático da gestão e a regulamentou, ratificando-a como necessidade para todos os sistemas de ensino público. Após mais de 20 anos de regime autoritário, a introdução da democracia na escola não poderia se dar de forma rápida, sem obstáculos e reflexos. Até porque, qualquer experiência demo-

crática pressupõe credibilidade e uma série de habilidades e competências dos envolvidos.

Nesse movimento de idas e vindas para a consolidação da gestão democrática nas escolas, percebe-se a importância da obrigação legal. Atualmente, o exercício desse tipo de gestão não depende do desejo dos gestores — toda e qualquer comunidade pode e deve exigí-la.

Isso não significa que basta a promulgação de leis para que ocorram mudanças na forma como se estabelecem as relações dentro de

*Temos trabalhado bastante para que cada um se sinta orgulhoso de fazer parte de nossa comunidade escolar. Posso afirmar que todos conhecem muito bem os projetos oferecidos pela escola, nossa história, nossas dificuldades. Procuramos garantir que todos os interessados conheçam a vida da escola. O Conselho Escolar se envolve ativamente em todas as atividades e sua participação é determinante para o bom desempenho de nossa escola em todas as dimensões da gestão.*

**Maria Luonete Favarim Vendrametto**

*Curitiba, Paraná*

uma escola, ou em qualquer outra instituição. O tempo de vivência e experimentação de procedimentos democráticos mostra-se insubstituível para a consolidação desse tipo de

gestão. Já se passaram duas décadas e meia e, nesse período, foram registradas muitas experiências; algumas já se consolidaram, outras estão em experimentação.

**Pais e equipe gestora**

*Escola Georgete Eluan Kalume  
Rio Branco, Acre*



*Começamos a nos aproximar das famílias e da comunidade cedendo nosso pátio para a realização de eventos. Hoje, somos reconhecidos como um espaço de formação, de produção e de disseminação do conhecimento.*

**Jaelson de Farias Vieira**  
*Taquarana, Alagoas*

*Procuramos proporcionar um espaço agradável para os pais e as mães nos momentos de entrada e saída da escola. Temos algumas árvores e até bancos. Hoje, contamos com o apoio e o reconhecimento das famílias em todas as instâncias. Os gastos, por exemplo, são decididos pelo grupo gestor e socializados com os pais.*

**Maria Gorete Nobre Silva**  
*Natal, Rio Grande do Norte*

Mesmo processos e ações consolidados demonstram que a efetividade da gestão democrática exige a constante mudança de práticas didáticas e de gestão da escola. Não poderia ser diferente — se é democrática, exige olhares atentos e novos procedimentos frente às constantes mudanças da sociedade, das tecnologias e da realidade escolar.

A construção da gestão democrática tem sido objeto de reflexão e de pesquisas. Esses estudos reafirmam a ideia de que a gestão democrática na escola não é um fim em si mesma — ela amplia a qualidade de ensino e, de fato, promove a consolidação da democracia na sociedade brasileira. A gestão democrática conduz à Edu-

cação democrática — uma escola pública de qualidade para todos, que garanta o desenvolvimento integral a todos os brasileiros. A ideia de qualidade está diretamente ligada aos saberes trabalhados pela escola e à necessidade daqueles que ela atende.

### **FAMÍLIA E ESCOLA, UMA PARCERIA POSSÍVEL**

Quando se fala em gestão democrática, a participação das famílias aparece como condição principal. De fato, sabe-se que o aprendizado do aluno pode ser facilitado pelo envolvimento de seus pais. Todavia, essa participação deve ir além de apenas acompanhar o desenvolvimento escolar dos filhos.

*As fichas individuais preenchidas pelos pais ou responsáveis no ato da matrícula ou rematrícula e as entrevistas com a família são instrumentos que permitem conhecer melhor cada aluno da escola. O espaço é aberto à comunidade local para realização de jogos escolares, reuniões e palestras. O contato constante com as famílias e com os alunos, em diferentes situações, estreita os laços com nossa comunidade.*

*Para gerir a dimensão participativa, insistimos no princípio de ter toda a comunidade escolar como construtora do PPP e parceira na construção de uma proposta que a coloque no centro do processo. Nesse movimento, conseguimos ouvir anseios e desejos dos pais e da comunidade. Fortalecer a participação do colegiado escolar e estabelecer parcerias com famílias, faculdades, empresas e órgãos públicos são outras formas de gerir essa dimensão.*

**Ivonilde Rodrigues de Souza Costa**  
*Taiobeiras, Minas Gerais*

*Procuramos ampliar a participação dos responsáveis nas reuniões de pais e mestres. Uma solução que encontramos foi criar a segunda chamada para pais que perderam o dia da reunião. A equipe gestora os atende em horários previamente determinados. Com isso, o acompanhamento das famílias sobre a vida escolar dos filhos melhorou consideravelmente.*

**Magnólia Segura Dias**  
*Ilha Solteira, São Paulo*

Família e escola precisam ter o mesmo objetivo e caminhar lado a lado. Porém, nem sempre isso é simples. Somente o contato, a comunicação e o diálogo permitem à equipe escolar conhecer e reconhecer as expectativas das famílias, possibilitando a construção de objetivos comuns. Para começar, é bom lembrar que a própria composição familiar vem sofrendo alterações. A escola precisa se despir de qualquer forma de preconceito para possibilitar a participação das pessoas que compõem a comunidade.

Muitos são os agrupamentos familiares possíveis: a mãe é o chefe úni-

co da família, crianças criadas pela avó ou por irmãos mais velhos, casais homossexuais, jovens que vivem em instituições. Diante dessa pluralidade, é preciso olhar cada família em sua singularidade, respeitá-la e convidá-la a estabelecer um diálogo com a escola. A boa relação pode ser prejudicada pelas concepções estereotipadas que permeiam a cultura escolar em relação à família. Ao desconsiderar a cultura familiar dos alunos, a escola acaba por impedir um diálogo horizontal entre as duas instituições.

É comum alguns educadores se queixarem de as famílias não valorizarem a escola, mas será que eles conseguem enxergar os sinais que

elas emitem? Às vezes, é difícil para os pais ler e entender as circulares; exige-se deles que acompanhem a construção curricular e as propostas do PPP, que são conteúdos complexos até para muitos educadores.

A relação que muitas vezes se institui com as famílias é formal e acaba se resumindo a uma lista de cobranças: falar dos resultados educacionais dos filhos, pedir ajuda para alguma questão disciplinar e solicitar prestação de serviços em festas. Algumas das escolas que se destacaram no Prêmio Gestão Escolar (PGE) 2012 em seus estados conseguiram reconstruir essa relação e ter a família como uma parceira importante.



### Comemoração do dia dos pais

Colégio Estadual de Itacajá  
Itacajá, Tocantins

Lembre-se: a relação que a escola propõe aos pais dos alunos pode quebrar o paradigma de que a família não participa da vida escolar de seus filhos. Estudos comprovam que os pais de baixa escolaridade são os que mais valorizam a Educação escolar. Porém, muitas vezes não sabem que tipo de participação a escola espera deles e nem como participar. Cabe a você, diretor, conduzir essa proposta.

*Se hoje temos credibilidade junto aos pais, isso é fruto de um longo trabalho que desenvolvemos. Localizada em uma comunidade discriminada por outras camadas sociais, nossa escola trabalha com período integral há seis anos. Com frequência, temos reuniões e encontros que envolvem a comunidade escolar. Procuramos atender às peculiaridades, considerando a disponibilidade dos envolvidos. Com isso, queremos efetivar uma gestão democrática e participativa. Em nossa escola, não existe o abandono escolar e alcançamos 100% de aprovação.*

**Francisca Cunha Lima**

*Manaus, Amazonas*

*Nosso principal objetivo é melhorar o desempenho acadêmico dos alunos e contribuir para erradicar o analfabetismo em nossa localidade. Queremos que os alunos tragam seus pais para a nossa escola. Nosso projeto “Pais e Filhos Alfabetizados” envolve toda a comunidade e tem rendido bons frutos!*

**Nilva de Oliveira Souza**

*Rio Branco, Acre*

*Se queremos uma gestão participativa, não podemos selecionar os aspectos nos quais a participação se dará. A escola deve se abrir, com suas conquistas e problemas, para a comunidade. Precisamos desenvolver a capacidade de ouvir e, assim, conhecer as necessidades de capacitação de nossos educadores. A comunidade me auxilia na avaliação de desempenho dos professores e funcionários, possibilitando crescimento e aprimoramento profissional.*

**Emilene Alves de Figuerêdo Pedrosa**

*Oeiras, Piauí*

*Fazer reunião com os pais só para falar mal dos filhos não está com nada! Temos alguns projetos pedagógicos que envolvem as famílias e a comunidade de modo mais amplo. O “Prazer de Ler” é voltado para a leitura e a escrita. Os pais são convidados para um café e servimos “livros em bandejas”.*

*Outra atividade pedagógica que envolve as famílias é a “Leitura Compartilhada”: o aluno leva um livro para casa para que a família leia junta e produza um comentário — muitas vezes é o próprio aluno quem escreve; às vezes é a tia, a vizinha, qualquer adulto que tenha essa habilidade.*

*Procuramos também envolver pessoas que vivem na nossa comunidade, mas que não são pais de nossos alunos: uma senhora que é catadora de latinhas veio à escola para ensinar a fazer sabão com restos de óleo caseiro.*

**Ivan José Nunes Francisco**

*Quixaba, Pernambuco*

*Realizamos semestralmente Conselhos de Classe para compartilhar com a comunidade as principais dificuldades a serem vencidas. Nossa intenção é buscar o apoio de todos os envolvidos na resolução dos problemas diagnosticados. Uma equipe esclarecida e imbuída de propósito na busca de soluções proporciona, indiscutivelmente, mais possibilidades de vencer os desafios.*

*O objetivo primordial é traçar estratégias que sensibilizem a todos que fazem parte da comunidade escolar. Se cada um cumprir o seu papel, a aprendizagem pode fluir com muito mais eficácia, proporcionando uma qualidade satisfatória ao trabalho da escola.*

**Jaelson de Farias Vieira**

*Taquarana, Alagoas*

*Escutar o coletivo é o primeiro passo para se construir uma boa gestão. Para isso, é preciso estabelecer com toda a comunidade escolar uma comunicação aberta e eficiente, esclarecendo quais são as responsabilidades individuais de cada um na busca dos objetivos propostos pela escola. É preciso também conhecer bem a clientela atendida e a comunidade onde a escola está inserida.*

*O exercício de uma gestão participativa e democrática permite a instalação de parcerias por meio das quais todos se engajam na busca de solução de problemas em prol da qualidade da escola, culminando em bons resultados obtidos pelo nosso alunado.*

**Ivonilde Rodrigues de Souza Costa**  
*Taiobeiras, Minas Gerais*

*Procuo ouvir a comunidade — professores, funcionários, alunos, pais e parceiros — para planejar as ações pedagógicas, financeiras, administrativas e de recursos humanos a serem executadas durante o ano. É preciso acompanhar e avaliar a realização dessas ações para corrigir eventuais erros.*

**Robson Rubenilson dos Santos Ferreira**  
*Picuí, Paraíba*

Essas equipes valorizam o despertar do sentimento de pertencimento pela comunidade em relação à instituição. Além de ouvir os envolvidos, estiveram atentas a suas contribuições na construção do projeto escolar, na organização da rotina e na avaliação do trabalho.

Trata-se de ir além do ouvir; é ouvir e dar atenção, considerar de fato o que é dito, observar os sinais que a comunidade emite. É preciso criar mecanismos de comunicação que possibilitem a construção de um diálogo, aqui entendido como troca, discussão de ideias, de opiniões e de conceitos.



Para fazer isso, é preciso refletir sobre duas questões. Quais as melhores formas de dizer e ouvir? Nesta segunda década do século 21, quais os instrumentos mais adequados para favorecer essa interlocução?

Os pais e familiares precisam perceber que aquilo que dizem é valorizado, que é ao menos debatido e considerado séria e sistematicamente. Não adianta esperar que a comunidade expresse o discurso escolar.

É preciso enfatizar que gestão compartilhada não significa diminuição de responsabilidades. Ao contrário, ampliam-se as responsabilidades da equipe gestora. Cabe a ela orga-

nizar, acompanhar e garantir que o cotidiano escolar atenda ao que foi identificado como necessidade da comunidade e definido como objetivo escolar. Também é de responsabilidade da equipe gestora, em conjunto com professores e funcionários, fazer escolhas metodológicas e definições curriculares que atendam as necessidades locais.

A gestão financeira da escola também deve acontecer de forma participativa. O diretor precisa usar os recursos financeiros de acordo com as necessidades apontadas pela equipe escolar e socializados com a comunidade, respeitando as deter-

### **Reunião do grêmio estudantil**

**Escola Estadual Dom Bosco  
Lucas do Rio Verde,  
Mato Grosso**

minações legais da administração pública e a legislação educacional do País. Os recursos precisam ser aprovados pela comunidade ou por seus colegiados. Para criar a sensação de pertencimento, a equipe precisa oferecer à comunidade acesso às reais condições (inclusive físicas) da escola. Assim, sugerir e participar das decisões acerca da alocação dos recursos é essencial.

**Lembre-se: a liderança do gestor, mais uma vez, é imprescindível: ele motiva, compartilha, acompanha e responsabiliza-se, ou seja, está implicado em todas as ações.**

*Não há fórmulas para que um trabalho educativo dê certo. O que há são experiências que se sobressaem devido ao envolvimento de todos que fazem a escola! Sem a presença de pais, alunos, professores, equipe gestora, funcionários, membros do Conselho Escolar e comunidade, os resultados não chegam com significado para a escola e nem na vida dos alunos.*

*Para garantir o nível de participação que buscamos, temos uma semana pedagógica bem planejada, com a participação de representantes de cada segmento da escola. Nesses momentos, analisamos resultados e trabalhamos sobre eles para formular o Plano Anual de Trabalho da Escola.*

*Fazemos também a primeira reunião de pais antes do início das aulas. Procuramos mostrar o que a escola ofertou de bom no ano anterior, por meio de registros anuais e resultados de aproveitamento. Queremos também ouvir o que os pais têm a dizer e acatar aquilo que for pertinente ao processo educativo.*

**Emiliane Alves de Figueiredo Pedrosa**

*Oeiras, Piauí*

# PGE 2012

## **Uma boa relação entre escola e família acontece quando:**

- ➔ há diálogo sobre a organização do cotidiano escolar, sobre o que e como os alunos estão aprendendo e sobre como os pais ou responsáveis podem apoiar o trabalho pedagógico da escola, pois, isso aumenta significativamente as possibilidades de aprendizagem;
- ➔ são oferecidas condições de participação em reuniões — horários que possibilitem a presença do pai, da mãe ou do responsável;
- ➔ é criado um clima amistoso, que torna a escola mais receptiva;
- ➔ as reuniões são prazerosas, não se restringem a queixas e pedidos para auxílio nas tarefas de casa;
- ➔ os pais são ouvidos e suas falas, consideradas;
- ➔ são criadas condições para que os pais possam participar de outras instâncias deliberativas da escola;
- ➔ são desenvolvidas diferentes estratégias de aproximação com os pais: visita domiciliar, bilhete, e-mail, carta, telefonema; os pais são convidados para oficinas, exposição, feiras e eventos festivos.

**É por meio da construção coletiva que se pode transformar práticas, viabilizando a construção de aprendizagens significativas.**

## **ALÉM DOS MUROS DA ESCOLA**

Acreditou-se por muito tempo que a sala de aula era o único ambiente de aprendizagem em uma instituição educativa. Hoje, sabe-se que todos os ambientes da escola podem ser espaços de ensino e aprendizagem. Uma gestão eficaz organiza os vários espaços para que muitas aprendizagens aconteçam. Algumas instituições que

se destacaram no PGE em 2012 foram além dos muros da escola. Atentas ao entorno, aos valores e às experiências que cercam as escolas, as equipes procuraram entender o que tem impactado a formação de seus alunos.

Sabe-se que são várias as pessoas e instituições que impactam a formação de crianças e jovens. Entretanto, a Educação escolar é de

*Procuramos nos manter atentos para o que está acontecendo em Vinhosa, bairro de nossa escola que vem sofrendo várias transformações. Os professores têm levado essa questão para as salas de aula.*

*Fizemos uma parceria com a Secretaria de Educação e oferecemos o curso técnico de meio ambiente. Vários de nossos alunos empregaram-se com facilidade em empresas situadas junto à Bacia Petrolífera de Campos e ao Porto Iguaçu de São João da Barra. Nosso desejo também é o de contribuir com as transformações pelas quais passa nossa região, oferecendo — em parceria com a Secretaria de Educação — cursos para os moradores.*

**Vânia Lúcia Pieruccetti de Souza**

*Itaperuna, Rio de Janeiro*

responsabilidade exclusiva da escola. A sociedade, nas suas relações mais variadas, explicita seus valores básicos. Uma instituição de ensino atenta a isso deve ser capaz de identificar os procedimentos mais adequados para a formação de cidadãos e procurar se aproximar de outros espaços de aprendizagem que compartilhem os mesmos valores. Com isso, ampliaremos as experiências dos alunos e da comunidade, de modo que as crianças e jovens voltem às salas de aula com novos olhares e repertórios.

**Alunos revitalizam os muros do colégio**

Colégio Estadual Professor José dos Reis Mendes  
Trindade, Goiás





Várias das escolas que se destacaram no PGE 2012 aproximaram-se de órgãos e programas governamentais, de associações existentes na região, do comércio local e até de moradores, na construção de um re-

lacionamento de mão-dupla: ampliar a qualidade da formação de seus alunos e ao, mesmo tempo, transmitir seus valores para outras instituições.

Vimos que uma parte dos projetos educacionais deve ser defini-

ALTO, ESQUERDA

**Aluno lê para passageiros em estação de trem**

Centro de Educação Básica Sebastião Sudário Brilhante  
Alto Alegre do Pindaré,  
Maranhão

ALTO, DIREITA

**Alunos em palestra da Secretaria de Saúde sobre DST/Aids**

Centro de Ensino Médio de Tempo Integral Desembargador Pedro Sá Oeiras, Piauí

*A escola precisa estar aberta para a sociedade. Temos parceria com várias secretarias municipais — de Saúde, Agricultura, Cultura e Assistência Social. O Conselho Tutelar, o Centro de Multi-Eventos, a igreja e alguns comerciantes também são nossos parceiros.*

*Essas relações se consolidam de diferentes formas: palestras e seminários para a comunidade escolar e participação de nossa equipe em reuniões das secretarias. Mantemos também parceria com as Universidades Federal e Estadual do Alagoas, e nossa escola é espaço de estágio para os estudantes. Parte dos graduandos são nossos ex-alunos e escolhem nossa escola para estagiar.*

**Jaelson de Farias Vieira**  
Taquarana, Alagoas

AO LADO, ESQUERDA

**Alunos brincam na praça da cidade**

Escola Municipal de Educação Infantil Paraíso da Criança  
São José do Inhacorá,  
Rio Grande do Sul

AO LADO, DIREITA

**Alunos durante gravação da TV Sociokê**

Escola Estadual Dom Bosco  
Lucas do Rio Verde,  
Mato Grosso

*Em nossa escola contamos com diferentes parcerias. Algumas auxiliam na melhoria da infraestrutura, como a que permitiu construir o parque infantil, colocar alambrado e contratar professores para o reforço. Há parceiros que ajudam diretamente na ampliação e melhoria de práticas pedagógicas — principalmente, nas aulas complementares que podemos oferecer, porque temos período integral —, como o projeto “Neojibá”, de oficinas de formação musical. O Instituto de Artesanato Visconde de Mauá envia seus instrutores de tecelagem e cerâmica e, com o o Serviço Social da Indústria (Sesi), temos uma parceria para as práticas esportivas.*

**Solange Couto de Santana**

*Simões Filho, Bahia*

da a partir das demandas da comunidade escolar. Nesse sentido, a escola tem a possibilidade de constituir uma rede de parcerias a seu redor, para tornar seu currículo mais adequado às demandas de

seus alunos e mais próximo de sua comunidade.

O gestor e sua equipe têm um papel fundamental nesse processo. Por um lado é preciso saber exatamente as reais necessidades da escola. Por



outro, deve-se selecionar os parceiros mais adequados a essas demandas. Além disso, as parcerias precisam ser objeto de discussão e de liberação dos colegiados escolares, e exigem, por parte da equipe gestora, constante acompanhamento, por meio da análise de resultados.

*Em parceria com a comunidade onde nossa escola está inserida, o Bairro Rio Verde, implementamos o macroprojeto “Escola e Comunidade em Ação: Viva Bairro”. As ações partiram da constatação dos problemas levantados junto à comunidade.*

*Por meio de expedições investigativas, aplicação de questionários e coletas de dados, alunos e professores fizeram um diagnóstico socioambiental e um mapeamento das comunidades de aprendizagem existentes em torno de nossa escola. A partir desses dados desenvolvemos, com a comunidade, 21 subprojetos para superar os problemas detectados.*

*Com a ajuda da prefeitura, por exemplo, foi possível construir uma praça com área de lazer, associação de moradores e coleta seletiva de lixo, em um local onde os moradores não conseguiam trafegar devido à violência e às drogas.*

*Alunos do projeto “Marcas” pintaram o muro da quadra poliesportiva com a releitura de obras de Romero Brito. Fizemos também a “1ª Tarde Animada no Bairro Rio Verde”, com jogos esportivos, show de talentos da comunidade, e exposição e bazar de artesanato.*

*Alguns estudantes se mobilizaram para a “Campanha Bairro Limpo”, com a coleta de lixo, e com a campanha de coleta de óleo em parceria com o Serviço Autônomo de Água e Esgoto (Saae). Em parceria com a equipe de combate à dengue da Secretaria da Saúde, nossos alunos participaram do projeto “De Olho na Água”.*

*Para a implantação de projetos no Ensino Médio diurno, conseguimos ampliar o período de permanência na escola. No projeto “Educomunicação”, por exemplo, temos a Rádio Interativa Dom Bosco, que funciona nos três turnos durante o intervalo das aulas, com programação preparada pelos alunos e professores. O espaço da rádio funciona também como estúdio de gravação do programa de TV “Sociokê”, produzido por alunos auxiliados por um professor.*

# Acompanhamento pedagógico em primeiro lugar

## *Construção, efetivação e acompanhamento da proposta educacional*

As escolas que foram *Destaque Estadual* no Prêmio Gestão Escolar (PGE) 2012 apresentam bons resultados educacionais e muitas superaram as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) para 2012. Esses gestores demonstram que acertam quando priorizam acompanhar a

*Temos uma rotina bem organizada: às quartas-feiras, a equipe gestora coordena o trabalho coletivo dos professores com diferentes pautas: organização de projetos curriculares, aprofundamento de temas de estudo, conversa com professores conselheiros, reunião de pais com presença de alunos, conselhos de classe.*

*Às quintas-feiras, acontece a reunião da equipe gestora. Literalmente, trancamos a porta neste momento! Precisamos de um tempo para avaliar e replanejar o trabalho e procuramos não deixar os problemas acumularem. Essas reuniões são fundamentais para garantir a construção e reconstrução do projeto da escola.*

**Aurilene de Freitas Santos**  
Boa Vista, Roraima

*Quando se planeja, são estabelecidos fins e meios para efetivar uma ação. O planejamento pressupõe diagnóstico e análise da realidade escolar, buscando informações reais e atualizadas que permitam definir os objetivos e as metas. Por fim, é preciso ter um olhar crítico em relação ao processo para obter o resultado esperado.*

**Robson Rubenilson dos Santos Ferreira**

*Picuí, Paraíba*

*Criar um clima aberto e receptivo pode encorajar professores a colocar os impasses que vivem na sala de aula, a contar o que e como fizeram, a falar sobre suas descobertas. Os momentos coletivos podem se tornar possibilidades de aprendizagem profissional. Por isso, sempre que possível, compartilhamos projetos e atividades desenvolvidos em sala.*

*Há vários momentos de planejamento. Os professores têm um tempo semanal para preparar as atividades individual e coletivamente. Fazemos também reuniões mensais para planejar e replanejar os processos de ensino de aprendizagem. A coordenação é sempre da equipe gestora.*

**Maria de Fátima Holanda dos Santos Silva**

*Limoeiro do Norte, Ceará*

relação de ensino e aprendizagem. Devemos lembrar que é a dimensão pedagógica a razão pela qual existem as escolas, o que justifica que as demais estejam a seu serviço. É ela que move e sustenta a escola, dela emerge o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Nas escolas *Destaque Estadual* toda a equipe escolar está voltada para a melhoria da aprendizagem dos alunos — gestores, professores e funcionários. O trabalho coletivo foi indicado por essas escolas como a principal estratégia para o acompanhamento das

ações pedagógicas. Esse procedimento permite que as decisões sejam tomadas com a participação de diferentes segmentos e que as responsabilidades sejam compartilhadas.

Quando a equipe gestora promove reuniões pedagógicas frequentes e periódicas, e todos refletem sobre a prática coletiva, inicia-se um ciclo positivo que favorece a construção da identidade escolar, elemento fundamental para a construção e execução do PPP.

Para que os momentos de trabalho coletivo da escola não se transformem em uma sequência de encontros

fragmentados, pautados somente por questões emergenciais e burocráticas, é necessário que sejam planejados cuidadosamente pela equipe gestora.

Analisar e refletir sobre situações práticas que acontecem nas salas de aula possibilita que os professores mais inexperientes aprendam conteúdos do ofício docente, e que os mais experientes possam refletir sobre as estratégias de ensino ao conversar sobre elas e responder às perguntas dos colegas. Os diálogos estabelecidos nessas situações podem estreitar as relações entre os educadores e produzir reflexões sobre a prática pedagógica.

*Nas reuniões pedagógicas, os professores preparam as atividades de ensino: escolhem boas questões problematizadoras, que mobilizam o aluno para pesquisar determinado tema; planejam aulas que ampliem o saber dos estudantes (vídeos, aulas com uso de tecnologia); e organizam estratégias de sistematização dos conceitos aprendidos e de registro da aprendizagem. Procuram estudar para conhecer os conteúdos das diferentes áreas de conhecimento e conversam com profissionais de outras áreas — psicólogos, neuropediatras e outros especialistas — para entender melhor como as crianças aprendem.*

**Vanda Rossi Luchesi**

*Campo Grande, Mato Grosso do Sul*

*Durante duas horas por semana os professores fazem o planejamento das aulas coletivamente, em reuniões de área que acontecem sempre com a presença de um membro da equipe pedagógica. Os coordenadores assistem algumas das aulas para observar como acontece a prática docente. Depois de observar a aula, o coordenador conversa com o professor para que, juntos, descubram caminhos e possam fazer ajustes.*

**GeanneDarc de Vete Alves Nogueira**  
*Ecoporanga, Espírito Santo*

Sabe-se que algumas equipes gestoras têm dificuldade em realizar reuniões de trabalho coletivo com frequência, porque seus professores ainda não têm horário remunerado para isso incorporado em sua jorna-

da. Nesses casos, é preciso utilizar outras estratégias para acompanhar as questões relacionadas ao ensino e à aprendizagem e, quando possível, tratar da questão da remuneração junto aos órgãos competentes.

*Uma vez por bimestre, fazemos o monitoramento da sala de aula. Cada professor verifica os procedimentos que adota para desenvolver os conteúdos. Depois, professor, coordenador e diretor se reúnem com o mesmo objetivo: analisar os procedimentos de ensino adotados pelos professores.*

*Então, fazemos um pré-conselho com cada classe para ouvir os alunos a fim de conhecer o que sentem e pensam com relação ao trabalho de cada professor e da escola. Finalizamos com uma devolutiva para cada professor.*

*Por outro lado, envolvemos todos os funcionários em reuniões de planejamento, inclusive o pessoal da limpeza. Com a participação de todos, percebemos as necessidades de formação continuada para que todos estejam integrados ao projeto da escola e tenham condições de desenvolver suas funções como educadores.*

**Magnólia Segura Dias**  
*Ilha Solteira, São Paulo*

**Lembre-se: a reunião de trabalho coletivo pode ser um importante espaço de formação, mas não é o único. A participação dos profissionais em ações de formação continuada, dentro ou fora do espaço escolar, possibilita a experiência de reflexão conduzida por um profissional que não integra o cotidiano escolar, o que fornece um novo olhar sobre as questões. Quando há participação de educadores de várias instituições, o diálogo é ampliado, e é possível construir e perceber identidades. Muitas formações levam à revisão das ações didáticas, viabilizando alternativas mais pertinentes em relação às necessidades dos alunos.**

**Tecnologia, globalização, estabelecimento de parcerias e outros componentes do mundo contemporâneo podem constituir desafios para o educador. Como todo profissional, ele deve ser visto como alguém que não está pronto e que precisa de formação continuada. Cabe a você, diretor, avaliar a oferta de formação conforme as exigências que a sociedade, em geral, e a comunidade, em particular, impõem ao professor.**

## **MEMÓRIA OU LEMBRANÇA**

Quem registra tem memória, quem não registra tem lembrança. O registro das reuniões escolares, das deliberações, das ações e dos projetos específicos é um importante instrumento para a construção da história e da organização da memória escolar. A construção do PPP e seu acompanhamento não podem prescindir da existência de registros claros e organizados.

Os vários registros que uma escola faz tornam-se fundamentais para a constante avaliação e reavaliação do trabalho escolar. Esse material pode ser utilizado na divulgação das ati-

vidades e como instrumento motivador para ampliar a participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar.

Vale lembrar que a leitura de documentos prontos não é um hábito consolidado na maioria das escolas. Entretanto, a criação desse hábito é de extrema importância quando se busca a melhoria da qualidade da Educação. A leitura de uma ata de reunião, de um registro de aula ou do PPP elaborado pela equipe gestora anterior pode levar a um pequeno ajuste no procedimento que possibilite aumento significativo na qualidade da aprendizagem.

*No colégio Barão de Mauá, as atividades, seminários, projetos e eventos são registrados e divulgados para toda a comunidade. O registro possibilita analisar o trabalho realizado em conjunto e os saberes adquiridos e utilizados. A produção de registros escritos sistematiza as informações, possibilitando a reflexão. Isso nos dá subsídios para propor mudanças.*

**Maria Cristina Santos**

*Aracaju, Sergipe*

### **TRABALHO COLETIVO PARA A RECONSTRUÇÃO DO CURRÍCULO**

Vários podem ser os resultados das reuniões de trabalho coletivo e a reestruturação do currículo é um deles. A maior parte das escolas tem como referência os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e os parâmetros da rede de ensino da qual fazem parte para a composição de seu plano de

ensino. As práticas pedagógicas, em cada uma delas, são discutidas e traduzidas para a realidade em currículos singulares que lhes conferem identidade e autoria.

Os gestores que se destacaram no PGE 2012 afirmam que é no diálogo com professores, alunos, funcionários e pais que surgem propostas de intervenção. Para isso, a comuni-

*Procuramos organizar o currículo de acordo com a necessidade do grupo de alunos que atendemos e da estrutura da escola. A equipe pedagógica propôs o seguinte: no turno da manhã, são desenvolvidas oficinas pedagógicas por monitoras e, à tarde, acontecem as aulas definidas a partir das expectativas de aprendizagem que temos para cada turma.*

*Nas oficinas pedagógicas, as atividades têm como objetivo principal a produção de materiais e o desenvolvimento de jogos e brincadeiras dos mais variados tipos. Isso acontece com o acompanhamento da coordenadora pedagógica, que está sempre presente e interfere na atuação das monitoras.*

**Sandra Eliete Maffacioli Reckziegel**

*São José do Inhacorá, Rio Grande do Sul*

*Os professores das diferentes disciplinas se organizam em áreas e têm reuniões periódicas. Durante essas reuniões, fazem ajustes no currículo e podem propor novas formas de avaliar, conforme o que consideram mais adequado para as áreas que lecionam. Também trabalhamos com projetos interdisciplinares nos quais professores de várias áreas planejam coletivamente. Nesses casos é possível, inclusive, desenvolver avaliações conjuntas.*

*O projeto chamado "Revivendo Êxodos" trabalha com identidade, patrimônio e meio ambiente. Nosso objetivo é dialogar com os alunos sobre a chegada de seus pais ou avós para a construção de Brasília. Para chegar aos objetivos do projeto, acontecem várias atividades — de apresentações artísticas ao ensino de conceitos de Biologia, Física, Matemática —, contemplando a interdisciplinaridade.*

ESQUERDA

**Alunos em Estudo do Meio para o Projeto "Revivendo Êxodos"**

Centro de Ensino Médio  
Setor Leste  
Brasília, Distrito Federal

DIREITA

**Feira do conhecimento**

EE- Centro Educacional  
Santo Antônio  
Simões Filho, Bahia

**Ana Lúcia Marques de Paula Moura**  
*Brasília, Distrito Federal*



*Roraima é um estado muito novo, tem somente 26 anos. Há algum tempo procuramos desenvolver formas de nossos alunos se identificarem com o estado. Pensamos que um bom jeito seria contar a eles a história e a cultura de Roraima. Então, introduzimos os conteúdos de História e Geografia de Roraima no currículo. Além disso, nas aulas, os professores divulgam nossos principais escritores, poetas e músicos.*

*Além das aulas, há saídas para conhecer a região, como o estudo da Serra do Tepequém e suas quedas de água.*

*Outra estratégia que tem favorecido a inovação é a elaboração de projetos de ensino que surgem da identificação de uma necessidade, e que podem envolver uma ou mais áreas, um ou mais anos escolares. Como vários projetos acontecem simultaneamente, todos estão registrados em uma parede na sala dos professores.*

### **Aurilene de Freitas Santos**

*Boa Vista, Roraima*

dade precisa ter clareza da função social da escola, que é a de garantir a todos o direito à aprendizagem com qualidade.

Segundo esses gestores, introduzir conteúdos que ajudem os estudantes a conhecer e compreender o local onde vivem favorece a mobilização para a aprendizagem e possibilita a discussão de valores e práticas sociais presentes na região. Tais experiências aproximam da escola novos sujeitos e grupos, aumentando a inserção da instituição na localidade, e contribuindo para a percepção de como processos globais se expressam localmente.

## **EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM AMPLAS E DIVERSIFICADAS**

Desenvolver estratégias para ensinar de forma consistente e significativa os conteúdos tradicionais das diferentes áreas do conhecimento tem sido uma preocupação de muitos gestores e professores. Vários são os desafios que se relacionam à seleção de conteúdos de ensino: identificar e definir quais conteúdos fazem sentido em um momento de intensas mudanças sociais; trilhar caminhos para a renovação; estabelecer ligações com as experiências e expectativas dos estudantes; e considerar as práticas sociais presentes em cada localidade, entre outros.

EM SENTIDO HORÁRIO,  
A PARTIR DO ALTO, ESQUERDA

### **Aula de Biologia**

Escola Estadual de Ensino  
Fundamental e Médio  
Ecoporanga  
Ecoporanga, Espírito Santo

### **Construção da Sala Ecológica**

Escola Estadual  
Lobo D'Almada  
Boa Vista, Roraima

### **Experiências em grupo**

Colégio Estadual  
Barão de Mauá  
Aracaju, Sergipe

### **Aula de música**

Escola Estadual Professora Lea  
Silva Moraes  
Ilha Solteira, São Paulo





ALTO, ESQUERDA

**Atividade de  
leitura individual**

Escola de Educação Básica  
Bertino Silva  
Leoberto Leal, Santa Catarina

ABAIXO, ESQUERDA

**Sala de leitura**

Escola Tomé Francisco da Silva  
Quixaba, Pernambuco

ABAIXO, DIREITA

**Aluno em classe de  
alfabetização ilustra  
ficha de leitura**

Escola de Ensino Fundamental  
Judite Chaves Saraiva  
Simões Filho, Ceará



*Nossa escola é de tempo integral e, no período que os alunos estão conosco, buscamos aprimorar o aprendizado, oferecendo acesso a diferentes tipos de conhecimento, e não apenas cumprir o tempo de permanência na escola.*

*Procuramos trabalhar com o aluno na sua integralidade: sentar à mesa e comer com garfo e faca; usar novos aplicativos do computador; pesquisar sobre a dengue; ou refletir sobre a raiva que sente do amigo são todas situações de ensino e aprendizagem. Tentamos desenvolver esses conteúdos considerando os princípios de nossa proposta pedagógica: educar pela pesquisa; proporcionar aprendizagem interativa; desenvolver a fluência tecnológica; promover a inserção crítica na realidade; e oferecer Educação ambiental.*

*Atividades artísticas, estéticas e esportivas variadas, projetos voltados para o desenvolvimento humano e local, e o ensino de língua estrangeira complementam o currículo e possibilitam a formação integral de nossos alunos. Semestralmente, os estudantes escolhem as atividades nas quais irão se inscrever: ginástica olímpica, xadrez, judô, horta suspensa, teatro, música ou xilogravura.*

**Vanda Rossi Luchesi**

*Campo Grande, Mato Grosso do Sul*

Uma tendência entre algumas das escolas que se destacaram no PGE 2012 é ampliação das oportunidades de aprendizagem na perspectiva de formação integral, pensando os estudantes como sujeitos ativos no processo. Essas equipes gestoras, desafiadas por programas da política pública que estimulam a ampliação da permanência dos estudantes no espaço escolar, aumentaram a carga horária e reviram a proposta curricular. No currículo dessas escolas, há atividades nas áreas de cultura,

esporte e meio ambiente. Busca-se valorizar saberes e conhecimentos presentes na comunidade, contemplando também a diversidade cultural brasileira.

É importante ressaltar que as escolas se empenham para integrar essas diferentes possibilidades de aprendizagem, evitando a segmentação entre turno e contraturno, aula e oficina. O desafio tem sido refletir sobre quais experiências escolares são necessárias para a formação humana na sua integralidade.

**Lembre-se:** procure constituir bons acervos, manter espaços de leitura cuidados e diversificados, ter bons mediadores de leitura e envolver a comunidade escolar em projetos de leitura e escrita na sua escola. Estimular e acompanhar o trabalho desenvolvido nessas áreas e nos diferentes anos escolares têm sido a principal preocupação de muitos gestores.

*A sala de leitura é muito valorizada em nossa escola. Sabemos que o trabalho da mediadora de leitura é uma das razões pelas quais nossos estudantes gostam de ler. Ela lê com entusiasmo, estimula os alunos maiores a mediar leituras para os colegas e contextualiza a obra, criando climas de suspense ou de curiosidade.*

*Na conversa, desafia os alunos a discutir sobre a ideia central ou os pormenores do texto, as informações explícitas ou implícitas, sobre o que é fato ou opinião, e outras importantes capacidades leitoras. O espaço é bem acolhedor e os livros são lidos. Os alunos participam com muito interesse dos trabalhos desenvolvidos ali.*

**Maria Gorete Nobre Silva**  
*Natal, Rio Grande do Norte*

Na busca pela formação integral do aluno, muitas das escolas que foram *Destaque Estadual* enfatizaram o ensino de leitura e de produção de textos em suas propostas pedagógicas. Sabe-se que essas são habilidades consideradas essenciais para a compreensão de noções e de conceitos nas diferentes áreas curri-

culares. Ler e escrever com competência é uma condição necessária para a vida cidadã. Assim, ensinar esses procedimentos não é mais competência exclusiva do professor alfabetizador, ou do professor de Língua Portuguesa; toda a equipe pedagógica precisa responsabilizar-se por esse aprendizado.

*A proposta curricular de nossa escola garante espaço para o desenvolvimento da dança e do teatro. Essas linguagens artísticas favorecem a apropriação de conteúdos sociais e culturais de nossa comunidade. Além disso, ampliam o trabalho com imaginação, emoção, intuição e outras habilidades e competências importantes para o desenvolvimento integral de nossos alunos. Procuramos oferecer como objeto de estudo as manifestações locais de arte, mas também criamos condições para que os alunos se apropriem de outras formas de expressão, como o balé clássico, por exemplo.*

*Paralelamente, temos procurado criar uma comunidade de leitores e escritores. Vários são os projetos da escola que têm como objetivo ampliar o repertório de nossos alunos e de suas famílias. Até na organização dos ambientes procuramos incentivar o desenvolvimento dessas habilidades: as salas de aula têm livros, exposição de produção de textos, leituras comentadas e reescritas. Além dos alunos, professores, coordenadores, funcionários e comunidade frequentam nossa biblioteca.*

*O projeto “Lirarte”, por exemplo, é voltado para o Ensino Médio e tem como objetivo incentivar a leitura dos clássicos da literatura brasileira. Os alunos estudam e discutem os estilos literários e preparam-se para apresentações de sarau, peça teatral, recital, e programas de rádio e TV. No “Café Literário”, os alunos lancham e apresentam resenhas, análises das obras e dos personagens.*

**Ivan José Nunes Francisco**

*Quixaba, Pernambuco*

*A equipe pedagógica percebeu que muitos estudantes não compreendiam textos informativos e não conseguiam coletar dados durante uma pesquisa. Muitas vezes, alunos com dificuldade de aprendizagem de História, Geografia e até Ciências Exatas não possuem habilidades de leitura e escrita. Criamos, então, a disciplina de “Metodologia do Trabalho Científico”, cujo objetivo é ensinar a ler e produzir textos informativos, e procedimentos de pesquisa, como a coleta de informações de diferentes fontes.*

**Aurilene de Freitas Santos**

*Boa Vista, Roraima*

*Há algum tempo, sentimos necessidade de dinamizar o uso de nossas salas de aula. Resolvemos, coletivamente, reorganizar o espaço, criando salas temáticas relacionadas às diferentes disciplinas do currículo. Agora, os professores permanecem em classe e os alunos se locomovem.*

*Eles parecem valorizar esses espaços. Gostam de encontrar em cada sala materiais didáticos específicos para o ensino daquela área de conhecimento. Sem falar que adoram se movimentar a cada troca de aula. No início, pensamos muito até chegar à forma como hoje se dá o uso das salas. Não foi possível que cada disciplina do currículo tivesse um espaço. Algumas delas — “Metodologia do Trabalho Científico” e História, por exemplo — foram agrupadas. Além disso, tivemos que fazer um horário que considerasse o tempo de deslocamento dos alunos.*

**Aurilene de Freitas Santos**

*Boa Vista, Roraima*

*Em nossa escola, como na maioria, a mesma sala de aula é usada pela manhã e à tarde, mas nada é danificado. Conseguimos construir um clima de respeito pela produção do aluno do período contrário.*

*Em cada sala de aula há uma agenda do dia, para socializar com os alunos a relação das atividades que serão desenvolvidas no período. Em um canto, encontra-se o “Contrato pedagógico” que relaciona o padrão da boa convivência entre alunos e professores na sala de aula.*

*As carteiras não seguem a disposição tradicional, ou seja, uma atrás da outra. Há vários arranjos. Ora são organizadas em pequenos grupos, ora em forma de “u”; outras vezes, em filas horizontais, ou até encostadas na parede, para abrir espaço no centro da sala.*

**Maria Gorete Nobre Silua**

*Natal, Rio Grande do Norte*

**Hora da merenda**  
Escola Estadual de  
Tempo Integral Profª Roxana  
Pereira Bonessi  
Manaus, Amazonas

A organização do espaço escolar para proporcionar ao aluno diferentes situações de aprendizagem é outro aspecto que exige atenção da equipe pedagógica. Nesse sentido, vale enfatizar que, embora a es-

trutura física da escola nem sempre seja a mais adequada, o que se nota é o esforço dos professores, coordenadores e do diretor para planejar o melhor uso possível do espaço disponível.



# PGE 2012

## Os gestores alertam que:

- ➔ a gestão pedagógica deve ser priorizada. Por meio dela, estabelecem-se os objetivos para o ensino e a aprendizagem e se concretiza a avaliação das ações pedagógicas estabelecidas previstas no PPP;
- ➔ apesar da importância da gestão pedagógica, as demais dimensões precisam ser cuidadas e atendidas. Nesse sentido, a ação de secretário, porteiro, jardineiro, servente, faxineiro e merendeiro deve ser articulada com a da equipe pedagógica e como parte indispensável do organismo escolar. Todos os funcionários da escola precisam ser valorizados e levados a perceber sua contribuição na aprendizagem dos alunos;
- ➔ a sala de aula deve ser vista como um lugar privilegiado para o ensino, pois é nela que se cumpre a principal função da instituição. Apesar disso, não é o único espaço de aprendizagem em uma escola;
- ➔ a reorganização curricular deve ser feita coletivamente, a partir de uma análise cuidadosa do território e do contexto em que a escola está inserida.



### Feira de Ciências

Escola Estadual de Ensino  
Fundamental e Médio  
Professor Lordão  
Picuí, Paraíba

# A escola cumpre seu papel

## *Permanência e aprendizagem dos alunos, função social da escola*

Muito tem se discutido sobre as funções das instituições de ensino nos dias atuais. Entretanto, em relação à garantia de direitos, o primordial dever da escola é promover a

entrada, a permanência e a aprendizagem do aluno. Hoje, o acesso está quase universalizado, o que constitui um grande passo se considerarmos que há algumas décadas o ingresso na escola pública era privilégio de apenas uma parcela da população. Por outro lado, a permanência e a aprendizagem dos estudantes ainda são desafios para nossos educadores.

Nesse sentido, algumas estratégias vêm sendo desenvolvidas e confirmadas. Sabe-se, por exemplo, que o currículo deve oferecer conteúdos de ensino significativos para

*A presença e a participação nos conselhos de classe, as visitas às salas de aulas, e a análise de gráficos de resultados e desempenho nas avaliações internas e externas são ações que permitem à equipe gestora conhecer o percurso de aprendizagem de nossos alunos.*

**Ivo Nilde Rodrigues de Souza Costa**  
Taiobeiras, Minas Gerais

*O controle da assiduidade dos alunos é feito diariamente, na primeira aula. O professor conselheiro de cada classe leva os casos de ausência à coordenação. As faltas são analisadas por integrantes da equipe gestora, levantam-se as causas, e passa-se às ações que visam garantir a presença de todos. Às vezes, basta um telefonema para os pais; outras, é preciso manter um monitoramento mais rígido de determinado aluno. Se os pais não vêm à escola, vamos até eles!*

*Quando necessário, fazemos encaminhamentos para os serviços de psicologia, saúde e até para o Conselho Tutelar. O diálogo é nossa principal estratégia com alunos, famílias e parceiros. Com isso, poucos são os casos que não estão resolvidos ao final do bimestre letivo, e conseguimos gerar a taxa de abandono no ensino regular.*

*Na Educação de Jovens e Adultos (EJA), precisamos ser mais flexíveis para não perder pessoas que já sofreram tantos processos de exclusão no decorrer de suas vidas. Diminuir a taxa de abandono desse grupo ainda é um desafio. Cada aluno tem uma história de vida bastante complexa: doença, gravidez, mudança frequente de endereço, alteração de horário de trabalho, alunos albergados, usuários de drogas, em regime semiaberto... Em 2012, procuramos acompanhar mais de perto as ausências nesses casos. Então, concluímos que o tratamento da assiduidade nessa modalidade de ensino deveria ser diferenciado.*

*Por outro lado, percebemos a necessidade de ter um currículo vivo, com projetos contextualizados à realidade desse grupo, que o motivasse a aprender e a permanecer na escola à noite. Já desenvolvemos trabalhos bem interessantes — primeiros socorros, “Mulheres que Fazem”, “Semana do Meio Ambiente” e “Projeto Sobre a Paz”.*

**Vania Lucia Pieruccetti de Souza**

*Itaperuna, Rio de Janeiro*

os alunos, estabelecendo relações com o cotidiano e com experiências anteriores. Conhecer a realidade dos estudantes — como vivem, como são as famílias, onde e como moram, com quem residem, como aprendem,

que dificuldades trazem para a escola — é outra estratégia reconhecida. Algumas iniciativas apresentadas pelas escolas *Destaques Estaduais* do Prêmio Gestão Escolar (PGE) 2012 demonstram que a permanência de-

pende, também, do acompanhamento de resultados educacionais e do controle da assiduidade.

Nessas escolas, ações rotineiras diminuem significativamente dois grandes problemas: o abandono e a evasão escolar. Controlar a frequência e tomar providências depois de dois dias de falta é uma forma eficaz de combater o abandono durante o período letivo. A evasão, quando o aluno não se matricula no ano se-

*Logo na primeira aula, o monitor percorre todas as salas de aula e anota, em uma ficha, o nome dos alunos ausentes. Esses dados são transmitidos à equipe gestora que, normalmente, já sabe se a falta é esporádica, ou se precisamos tomar alguma atitude. A equipe trabalha coesa e investiga a razão das faltas.*

*Visitamos as famílias e, em último caso, comunicamos a polícia comunitária — que é parceira da escola em alguns projetos. Estabelecemos também alguns combinados com os pais: apresentação de atestados em caso de visita ao médico e autorização para entrada tardia em caso de emergência. Os professores colocam no caderno do aluno que não compareceu as atividades desenvolvidas no dia.*

**Vanda Rossi Luchesi**

*Campo Grande, Mato Grosso do Sul*

guinte, também pode ser monitorada. As duas iniciativas são fundamentais para que as escolas cumpram seu papel social.

A maior parte das escolas que se destacaram no PGE 2012 erradicou ou está próxima a erradicar a evasão — especialmente na Educação Infantil e no Ensino Fundamental regular. O segredo, afirmam todos os gestores, é a constância, a organização, o controle e o diálogo. Deixar claro a todos que a assiduidade é uma condição para a aprendizagem, analisar caso a caso, conversar com alunos e responsáveis, visitar as famílias para conhecer melhor cada situação, e encaminhar para o Conselho Tutelar são as principais ações dos gestores e das equipes pedagógicas para evitar o abandono escolar.

Os resultados na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e no Ensino Médio ainda não são satisfatórios. Nesses casos, a evasão muitas vezes está relacionada a fatores externos à escola, mas desafia igualmente os gestores e suas equipes e os desafia a criar estratégias de enfrentamento do problema que, segundo eles, devem incluir flexibilização e cuidadosa análise de contexto.

*Conhecer as necessidades de aprendizagem dos alunos é minha prioridade. Procuo ter informações sobre cada um e conhecer os avanços e dificuldades. Para isso, preciso conversar muito com os professores, ajudá-los a controlar as ausências e propor encaminhamentos.*

**Maria de Fátima Holanda dos Santos Silva**

*Limoeiro do Norte, Ceará*

## **ACOMPANHAMENTO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

As escolas *Destaques Estaduais* do PGE 2012 sabem que não basta dizer que ensinam: é preciso que o aluno aprenda, até porque, sem aprendizagem não há ensino. Ensinar e aprender — binômio que facilita a inserção social dos alunos — é o compromisso que essas escolas exercem no cotidiano escolar.

Os gestores indicam que o primeiro passo é perceber a necessidade de transformação da prática pedagógica. Essa percepção, muitas vezes, é provocada pelos resultados das avaliações externas e das avaliações que os diferentes segmentos da escola fazem de seu trabalho (alunos, gestores, pais e funcionários). Investigar como os estudantes aprendem os conteúdos das diferentes áreas, criar novas estratégias de trabalho e envolver os alunos no processo de aprendizagem são preocupações que provocam essas mudanças.

As escolas que foram referência trazem importantes contribuições para repensar as práticas de gestão. Em cada situação, em cada realidade, o desenvolvimento de uma ação é considerado prioritário. Entretanto, algo que todas essas equipes pedagógicas fazem é desenvolver estratégias para acompanhar a aprendizagem de seus estudantes — muitas soluções são inéditas e criativas e mostram sua eficácia ao longo de um ou dois anos.

Em primeiro lugar, é preciso apostar que todos os alunos podem aprender mais e melhor, e estimulá-los a ter papel ativo no processo de construção de conhecimento. É preciso também envolver os pais, dialogando sobre a necessidade de estabelecer uma parceria com a escola para que os estudantes percebam como podem protagonizar a própria aprendizagem. Para isso, a equipe pedagógica deve ensinar os alunos a desenvolver atitudes e procedimentos facilitadores da aprendizagem.

*O acompanhamento da aprendizagem dos alunos é feito cotidianamente e conduzido pelos professores conselheiros de classe e pelos coordenadores, em reuniões semanais e em reuniões bimestrais de Conselho de Classe.*

*Há vários anos, no início do período letivo, são escolhidos os professores. Os critérios têm variado: eleição feita pelos alunos, escolha feita pelos próprios professores ou sorteio. Essa estratégia favorece o acompanhamento do processo escolar dos alunos e evita que alguns problemas demorem a ser identificados, agilizando os encaminhamentos.*

*Além disso, o atual sistema de avaliação tem levado os alunos a se comprometerem com seu processo de aprendizagem. O Conselho de Classe define 20% da nota dos alunos em cada disciplina. Assiduidade, entrega de trabalhos, colaboração, respeito ao professor e aos colegas compõem essa nota, que é determinada pelo conjunto dos professores da série. A prova escrita e a entrega de trabalhos equivalem a 60% da avaliação.*

*Outra inovação refere-se ao simulado, um conjunto de questões (dez por disciplina) em forma de teste, como as apresentadas nas avaliações externas. Os professores consideram que essa forma de avaliação auxilia os alunos a desenvolverem habilidades necessárias para responder questões objetivas. Os que apresentam dificuldades na compreensão de conteúdos participam de atividades de reforço ou de recuperação.*

*Um projeto desenvolvido no ano de 2011 foi o “Recuperando Conhecimentos”. Ao perceber que 30 alunos apresentavam dificuldades sérias no aprendizado de Língua Portuguesa e Matemática no 7º ano, a gestão escolar elaborou esse trabalho, que envolve a permanência deles em período integral, para que possam participar de aulas no contraturno escolar.*

*Para isso, precisamos criar condições como, por exemplo, contratação de professores, planejamento focado nas necessidades dos alunos, e almoço na escola para viabilizar a permanência em período integral. É importante ter agilidade na solução de problemas para conseguir incluir os alunos nos processos de ensino e aprendizagem.*

**Aurilene de Freitas Santos**

*Boa Vista, Roraima*

*A aprendizagem é acompanhada com bastante cuidado. Ao perceber que um aluno encontra alguma dificuldade, ele é encaminhado para atividades de recuperação que acontecem de segunda à quinta-feira, após o período de aulas. Há rodízio entre alunos, pois ao ser vencida a dificuldade de aprendizagem, o estudante é dispensado. Os pais e alunos avaliam que essas aulas são muito importantes, pois os conteúdos são ensinados com nova abordagem, de forma bastante individualizada.*

*Os professores sabem que os alunos com mais dificuldades de aprendizagem exigem que eles revejam as estratégias de ensino, e isso os desafia. Esses alunos permitem que eles desenvolvam formas mais eficientes de ensinar o mesmo conteúdo.*

*Em 2012, a escola iniciou o novo projeto “Eu Atinjo as Minhas Metas”, que desafia alunos e pais a explicitarem suas metas para melhorar a aprendizagem. Os professores relatam que a experiência está sendo interessante para que os estudantes se sintam capazes de superar as dificuldades. As metas são registradas e coladas nas agendas.*

**Vanda Rossi Luchesi**

*Campo Grande, Mato Grosso do Sul*

*O grupo de professores vem estudando a melhor forma de compor as notas de nossos alunos. Neste momento, a nota em todas as disciplinas está dividida em três partes: as provas, os trabalhos e um conceito relacionado à postura de estudante.*

*As provas podem ser individuais ou em dupla, com ou sem consulta, ou orais. Algumas das questões são bem objetivas e outras exigem que o aluno estabeleça relações. Nossos professores de Educação Física fazem provas práticas.*

*Os trabalhos podem ser individuais ou em grupos. Alguns são apresentados por escrito na forma de relatórios, pesquisas, resenhas e outras produções de texto. Há trabalhos apresentados oralmente, na forma de debates e seminários.*

*As atividades feitas nos cadernos dos alunos, os exercícios desenvolvidos em classe e em casa, a participação nas aulas, a assiduidade e a pontualidade compõem o conceito.*

**Klenes Pereira dos Santos Pinheiro**

*Itacajá, Tocantins*

Desenvolvemos várias ações de acompanhamento da aprendizagem de nossos alunos. Alguns projetos nasceram em conversas com os professores, nas “sali-nhas” da equipe gestora, de forma simples.

No projeto “Educação Através de Metas”, os alunos, ao analisarem seu rendimento do bimestre, são desafiados a estabelecer metas (notas) para o período seguinte, em todos os componentes curriculares. O registro dessas metas é transformado em “reguinhas-ímã” entregues aos alunos para colocar nas geladeiras de suas casas.

Dessa forma, mostramos ao aluno que confiamos em sua capacidade de aprender. Ao mesmo tempo, procuramos fornecer condições para que consigam atingir as metas. Além de comprometê-los com seu processo de aprendizagem, envolvermos também as famílias, possibilitando um diálogo sobre o tema avaliação.

Percebemos que os próprios alunos têm procurado oferecer ajuda uns aos outros. Formam grupos de estudo e até usam o Facebook para passar a tarefa de casa aos colegas.

NOME DO ALUNO – TURMA / METAS DESEJADAS PARA O BIMESTRE												
PORTUGUÊS	Matemática	Ciências	Português	Artes	Geografia	Ciências	Inglês	Artes	EDUCAÇÃO	ED. FÍSICA	ED. FÍSICA	ED. FÍSICA
10.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0

**Vânia Lúcia Pierucetti de Souza**

*Itaperuna, Rio de Janeiro*

ALTO

### Detalhe da “reguinha-ímã”

Colégio Estadual  
Chequer Jorge  
Itaperuna, Rio de Janeiro

DIREITA

### Alunos com suas “reguinhas-ímã”

Colégio Estadual  
Chequer Jorge  
Itaperuna, Rio de Janeiro





*Nossa primeira ação é identificar os casos de rendimento não satisfatório. Duas pessoas se dedicam à tarefa, que resulta em planilhas que, posteriormente, são analisadas por toda a equipe pedagógica. Alguns casos demandam visitas domiciliares e outras ações escolares que buscam o apoio necessário para a melhoria do desempenho do aluno.*

*Para quem necessita de reforço, a escola oferece o contraturno. A equipe tem duas profissionais que cuidam do apoio pedagógico, uma para o Ensino Fundamental e outra para o Ensino Médio. Elas avaliam, planejam, visitam as salas de aula, participam de reuniões de pais e mestres e de oficinas, e desenvolvem projetos em parceria com os monitores que atendem os alunos diretamente. Após a avaliação cuidadosa dessas profissionais, que muitas vezes adquirem uma visão ampliada e mais completa dos diferentes casos, o retorno aos professores também se mostra importante.*

**Iuan José Nunes Francisco**  
Quixaba, Pernambuco

## **ESCOLAS PARA TODOS, EXPERIÊNCIAS DE INCLUSÃO**

As equipes gestoras têm dedicado bastante atenção ao tema da inclusão. Algumas das escolas *Destaques Estaduais* do PGE 2012 são indicadas em suas regiões para receber alunos

portadores de necessidades especiais e vêm aprendendo a incluí-los nos processos escolares.

Vale destacar que essa preocupação é uma importante conquista para o direito de aprender de todos os alunos. A inclusão, mesmo quan-

ALTO, ESQUERDA

### **Alunos do Projeto "Reforço Amigo"**

Escola Tomé Francisco da Silva  
Quixaba, Pernambuco

ABAIXO, ESQUERDA

### **Aula de reforço**

Escola de Ensino Fundamental  
Judite Chaves Saraiva  
Simões Filho, Ceará

**Sala de recursos**  
Escola Estadual Presidente  
Tancredo Neves  
Taiobeiras, Minas Gerais

*Somos reconhecidos por receber alguns alunos com necessidades especiais, principalmente jovens com dificuldades visuais. Nosso primeiro cuidado é com o ingresso do aluno: entrevistamos a escola anterior, seus professores e pais.*

*Os alunos assistem às aulas em salas comuns, recebem apoio na sala de recursos e fazem provas adaptadas. Os equipamentos estão voltados para os conceitos estudados na sala de aula regular. Há materiais que adquirimos prontos (programas de computador e outros instrumentos específicos para deficientes visuais) e outros que são produzidos na escola: tabelas, mapas, meridianos, teoremas, átomos. A impressora é um recurso importante para esses alunos, pois transforma o texto à tinta em texto em braille. Depois de algum tempo usando os aplicativos do computador, nossos alunos com deficiência visual são capazes de ler clássicos da Literatura, como Memórias de um sargento de milícias.*

**Ana Lúcia Marques de Paula Moura**  
*Brasília, Distrito Federal*



do muito exigente para a equipe escolar, deve ser compreendida como um desafio e não como um obstáculo intransponível. Conviuir com crianças e jovens que têm necessidades especiais proporciona a todos os envolvidos uma série de aprendizagens humanizadoras. Além disso, o desenvolvimento de estratégias de ensino específicas acaba por beneficiar a todos os estudantes que apresentam algum tipo de dificuldade para a aprendizagem de conteúdos escolares.



Conuete



# Refletir para enfrentar os desafios

*Prêmio Gestão Escolar 2013*

## **Feira de Ciências**

Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Lordão Picuí, Paraíba

## **Aula em espaço diferente**

Escola Estadual Presidente Kennedy Natal, Rio Grande do Norte

Nas páginas anteriores, vimos que a Educação pública brasileira vem avançando porque o acesso à Educação Básica como um direito de todos está praticamente universalizado no território brasileiro. Isso trouxe grandes desafios e a necessidade de legislação normativa, que levou, por exemplo, à produção dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN); à transformação de séries em anos escolares; à inclusão da criança a partir dos seis anos no Ensino Fundamental, tornando-o um ciclo de nove anos; e à exigência de formação de nível superior para os professores.

Além disso, nas últimas décadas vivemos uma aceleração no surgimento de novas tecnologias e na produção de inovações, o que teve forte impacto na ação educativa da escola. Os estudantes de hoje pertencem a uma geração digital nativa — desde a primeira infância convivem com meios digitalizados de informação — e, portanto, aprendem e processam informações de modo diferente, mais ágil do que gerações anteriores. Precisamos enfrentar com ânimo, entusiasmo e muita reflexão esses novos desafios. Assim, a escola está em processo de revisão de concepções de en-

sino e de aprendizagem, promovendo a capacitação de suas equipes para conhecer e experimentar outras práticas pedagógicas.

As escolas e demais produtores de metodologias educativas têm apontado novos caminhos para ensinar e aprender, tornando os espaços de aprendizagem mais dinâmicos, participativos e abertos a mudanças que acontecem no mundo contemporâneo. É possível criar uma rede colaborativa entre essas produções individuais e coletivas que propicie a produção de novos conhecimentos. Esse é o principal objetivo do Prêmio Gestão Escolar (PGE) promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). Em um momen-

to de tantas exigências e incertezas, é fundamental perceber que em diferentes regiões do Brasil diversas experiências escolares têm obtido êxito! Profissionais da Educação têm chamado para si a responsabilidade de construir uma escola cada vez melhor, que atenda as necessidades do planeta, do País, da sua cidade e do seu território.

Podemos nos inspirar na liderança dos diretores protagonistas, que aqui nos contam algumas de suas experiências mais significativas, para continuar a construir a escola que podemos fazer juntos! Essa é a utopia, um sonho que pode ser conquistado, a construção de uma real Educação democrática. Inscreva-se no PGE 2013 no site [www.consed.org.br](http://www.consed.org.br).

# Inscriua-se no Prêmio Gestão Escolar 2013!

[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)

## AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A Coordenação Nacional do Prêmio Gestão Escolar só pôde conhecer essas experiências porque contou com o apoio dos Coordenadores Estaduais,

funcionários das Secretarias de Educação Estadual ou Municipal dos 25 estados participantes do processo de seleção em 2012, aos quais agradecemos aqui:

**AC** Maria Rita Paro de Lima

**AL** Isabel Cristina de Sena

**AM** Darci Dias de Oliveira

**AP** Rinaldo Oliveira do Nascimento

**BA** Telma Maria Rivas Holtmann

**CE** Maria das Graças Duarte  
Menezes de Castro

**DF** Cília Cardoso Rodrigues da Silva

**ES** Thiago Dadalto Pissimilio

**GO** José Frederico Lyra Netto

**MA** Zélia Maria Moreira Mendonça  
Pereira

**MG** Éder Quintão

**MT** Catarina de Arruda Cortez

**MS** Francisca Ovando Venega  
dos Santos

**PA** Mabel Falcão Bastos

**PB** Ana Maria da Costa

**PE** Carla Cavalcanti Fernandes

**PR** Rosineide Freg

**PI** Maria do Amparo Santana  
Menezes Ramalho

**RJ** Denise Corecha Rosa Alves

**RN** Maria Luciene Urbano  
de Barros

**RO** Rosilda Shockness

**RR** Valdeni Roseno Monteiro

**RS** Adriane Regina Spuhr Waechter

**SC** Patrícia de Simas Pinheiro

**SP** Neusa Souza dos Santos Rocca

**SE** Maria Gerinalda Santos Lima

**TO** Luciene Alves Pereira



## **Prêmio Gestão Escolar 2012**

### INICIATIVA

#### **Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed**

##### **Presidente**

Maria Nilene Badeca da Costa

##### **Secretária executiva**

Nilce Rosa da Costa

##### **Apoio Técnico no Consed**

Joyce Alcântara

### COORDENAÇÃO TÉCNICA

#### **Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária – Cenpec**

##### **Presidente do Conselho Administrativo**

Maria Alice Setubal

##### **Superintendente**

Anna Helena Altenfelder

##### **Coordenadora técnica**

Maria Amabile Mansutti

##### **Líder do programa**

Beatriz Cortese

##### **Consultora do programa**

Yara Brandão Boesel



## **Qual a escola que queremos?**

*Prêmio Gestão Escolar 2012*

### INICIATIVA

**Conselho Nacional de  
Secretários de Educação –  
Consed**

### **Fotos**

Juan Guerra (p. 11)

Paulo Souza (pp. 14-20)

Aceruo das escolas (demais pp., conforme o  
regulamento do Prêmio Gestão Escolar 2012)

### COORDENAÇÃO TÉCNICA

**Centro de Estudos e Pesquisas em  
Educação, Cultura e Ação Comunitária –  
Cenpec**

### **Textos**

Alice Davanço Quadrado

Meyri Venci Chieffi

Vandertei Pinheiro Bispo

### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Fundação Santillana  
Diretoria de Relações Institucionais**

Luciano Monteiro

Lucia Jurema Figueirôa

### **Projeto gráfico**

Paula Astig

### **Editoração eletrônica**

Laura Lotufo / Paula Astig Design

### **Coordenação e edição**

Ana Luisa Astig

### **Revisão**

Paula Coelho

Esta publicação foi composta em Bree e impressa com o apoio da Fundação Santillana em março de 2013.

O Prêmio Gestão Escolar promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) convida todas as escolas públicas do Brasil a realizar um processo de autoavaliação, para que encontrem, coletivamente e sob a liderança do diretor, caminhos para o aperfeiçoamento do trabalho educativo. Em 2012, o prêmio teve 9.693 inscrições. Esta publicação reúne práticas apontadas por 25 diretores das escolas consideradas *Destaques Estaduais* — as mais relevantes para o êxito da gestão — e renova o convite a todas as instituições para participarem da edição 2013 da premiação.

INICIATIVA



COORDENAÇÃO TÉCNICA



APOIO

Fundação **Santillana**

PARCEIROS



Ministério da  
Educação



Representação  
da UNESCO  
no Brasil

