

EDER  
CHIODETTO  
**SER**  
**DIRETOR**



EDER  
CHIODETTO

**SER  
DIRETOR**

Uma viagem  
por 30 escolas  
públicas  
brasileiras

## SUMÁRIO

- 005 **Apresentação**\_Pedro Moreira Salles
- 007 **Prefácio**\_Ricardo Henriques
- 008 **Ensaio fotográfico**
- 105 **Ceará**
- 106 **José Itamar Marques Araújo**\_EEM Joaquim Magalhães\_Itapipoca
- 108 **Antônio Robério Teixeira Rodrigues**\_EEEM Edson Corrêa\_Caucaia
- 111 **Rosângela Nascimento**\_EEFM Maria Menezes de Serpa\_Fortaleza
- 114 **Ana Lúcia Vieira de Lima**\_EEMTI Senador Fernandes Távora\_Fortaleza
- 117 **Maria Edvanise Oliveira de Carvalho**\_EEM João Barbosa Lima\_Itaiçaba
- 121 **Espírito Santo**
- 122 **Wanda Silva de Souza Mombrini**\_EEEFM Rio Claro\_Guarapari
- 124 **Josilene Werneck Machado Falk**\_EEEFM Gisela Salloker Fayet\_Domingos Martins
- 127 **Rodrigo Vilela Lucas Martins**\_EEEFM Job Pimentel\_Mantenópolis
- 130 **Ramon Sant'Ana Barcellos**\_EEEFM Vila Nova de Colares\_Serra
- 133 **Hilário Massariol Junior**\_EEEFM Francisca Peixoto Miguel\_Serra
- 137 **Goiás**
- 138 **Eliane Lara de Ribeiro Moraes**\_Colégio Estadual Professor Antônio Marco de Araújo\_Luziânia
- 141 **Wanessa Cardoso e Silva**\_Colégio Estadual Professor José Reis Mendes\_Trindade
- 144 **Weberson de Oliveira Moraes**\_Colégio Estadual Irmã Gabriela\_Goiânia
- 147 **Vanuza Bizerra dos Santos**\_Colégio Estadual Rosa Turisco de Araújo\_Anicuns
- 150 **Rosana Mara de Paiva Marins Campos**\_Colégio Estadual Dona Torinha\_Luziânia

- 153 **Pará**
- 154 **Elizabete Aguiar**\_EEEFM Jaderlândia\_Ananindeua
- 157 **Luciana Sousa**\_EEEFM Antônio Batista Belo de Carvalho\_Santarém
- 160 **Maria de Belém Miranda de Souza**\_EEEFM Luiz Nunes Direito\_Ananindeua
- 163 **Antonio Luiz Silva Soares**\_EEEM O Pequeno Príncipe\_Marabá
- 166 **Marilena Guimarães Lima**\_EE Visconde de Souza Franco\_Belém
- 169 **Piauí**
- 170 **Alberto Machado Vieira**\_CEMTI Didácio Silva\_Teresina
- 173 **Geferson Francisco de Souza**\_CEE Marcos Parente\_Picos
- 176 **Gilvan Fontenelle dos Santos**\_UE Presidente Castelo Branco\_Piracuruca
- 179 **Maria Deusilene Max Gomes**\_UE Dona Rosaura Muniz Barreto\_São Miguel do Tapuio
- 182 **Rosimar Maria de Sousa Silva**\_UE Pedro Mendes Pessoa\_Benedictinos
- 185 **Rio Grande do Norte**
- 186 **Ismênia Alexandre Ribeiro**\_EEEM Professor Paulo Freire\_Baía Formosa
- 188 **Reginaldo Santos Xavier**\_EE Professora Calpúrnia Caldas de Amorim\_Caicó
- 191 **Maria Joelma de Oliveira**\_EE Sebastião Gurgel\_Caraúbas
- 194 **Jandilma Ferreira da Costa Silva**\_EE Gilberto Rola\_Mossoró
- 197 **Edna de Araújo Cunha**\_EE Instituto Padre Miguelinho\_Natal
- 201 **Números da viagem**
- 202 **Posfácio**\_Eder Chiodetto
- 205 **Ficha técnica**



**PEDRO MOREIRA  
SALLES**

**PRESIDENTE  
DO CONSELHO  
DE ADMINISTRAÇÃO  
DO INSTITUTO  
UNIBANCO**

No momento em que o Instituto Unibanco celebra 35 anos de existência, é com satisfação que apresentamos o livro *Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras*. Ao longo de nossa trajetória, caminhamos norteados pela crença no poder transformador que a educação pode exercer na sociedade. Por isso, centramos investimentos e esforços na melhoria da qualidade da educação pública oferecida aos nossos jovens. Com esse foco, ao criar o Programa Jovem de Futuro em 2008, apostamos no aprimoramento contínuo da gestão escolar, por entendermos que se trata de ferramenta poderosa para melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio.

Nada mais oportuno, portanto, que o lançamento de *Ser Diretor*. A obra é uma forma de homenagearmos esses profissionais que desempenham papel tão fundamental para garantia do direito à educação. São lideranças que enfrentam cotidianamente desafios e dificuldades presentes em nossas escolas, sem perder de vista que processos e recursos devem estar a serviço da aprendizagem do estudante.

O exercício de uma boa gestão nos condiciona a buscar respostas para questões decisivas. Ao jogar luz sobre ela, podemos aprender sistematicamente sobre quais práticas funcionam melhor em nossa realidade, fomentá-las e disseminá-las. Esses aprendizados orientam os processos de tomada de decisão que, por sua vez, tornam-se mais eficazes e alimentam um ciclo virtuoso.

A complexidade dos desafios a serem superados no contexto educacional brasileiro exige a união de esforços por parte de toda a sociedade e assertividade nas ações. Na busca de resultados que efetivamente gerem impacto social positivo, o Instituto Unibanco tem como marca o rigor científico na avaliação de suas ações, o que nos permite afirmar que estamos no caminho certo.

A boa gestão é instrumento decisivo para ultrapassarmos o muro que separa a sociedade de hoje daquela que queremos construir, na qual o direito à educação é garantido e valorizado. Ao fomentar a cultura da eficiência, eficácia e efetividade na gestão da educação pública, nossa intenção é contribuir para que mais jovens tenham oportunidades educacionais que lhes permitam se desenvolver e concretizar seus projetos de vida.

Estimular o poder de transformação das pessoas é o propósito do Itaú Unibanco. *Ser Diretor* é nossa homenagem e agradecimento a esses profissionais que têm sido nossos parceiros nessa jornada pela construção de um país mais justo e democrático. ■



**RICARDO  
HENRIQUES**  
**SUPERINTENDENTE  
EXECUTIVO  
DO INSTITUTO  
UNIBANCO**

*Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras* retrata o cotidiano de gestores escolares. São profissionais da educação reconhecidos pelo seu comprometimento e dedicação, como tantos no país que, mesmo em contextos desafiadores, conseguem construir vínculos com a comunidade escolar e tomar decisões que impactam positivamente na aprendizagem dos estudantes. Os personagens deste livro representam o poder transformador da gestão escolar.

Os diretores fazem parte de seis redes estaduais nas quais o Jovem de Futuro está presente: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará, Piauí e Rio Grande do Norte. Principal programa do Instituto Unibanco, o Jovem de Futuro é realizado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação. No modelo de gestão escolar adotado pelo programa, o diretor desempenha papel central para assegurar que todo jovem ingresse, permaneça e conclua o Ensino Médio na idade adequada e com as aprendizagens necessárias.

Com esta publicação, buscamos destacar a importância do diretor escolar e contribuir para a valorização deste profissional. Ao registrar aqui cenas de gestores e do cotidiano de suas escolas, procuramos captar os desafios e as alegrias do ofício. As imagens contemplam a diversidade de contextos em que nossos diretores atuam, compondo a partir deste personagem, um panorama do cenário educacional de cada estado onde o Jovem de Futuro é implementado.

É na escola que a política pública educacional se concretiza para garantir o direito à aprendizagem de toda criança e jovem deste país. Além de inteligência, rigor, método, estrutura e avaliação, a política pública necessita de um ativo inegociável: gente. Política pública só tem potência de transformação com o engajamento dos atores. Mudanças se fazem com estratégia, tática, operação e pessoas. Os diretores são pivôs desse processo. Sem a liderança deles será muito difícil transformar a realidade educacional do Brasil.

Não obstante os problemas estruturais que afetam as escolas, é necessário vencer o imobilismo para caminharmos ao encontro da potência de mudança da educação brasileira. Os gestores aqui retratados possuem capacidade de resiliência, profissionalismo e dedicação.

Nós, do Instituto Unibanco, temos orgulho de apoiar o trabalho dos diretores de escolas públicas. As narrativas contadas por breves textos e imagens demonstram que as mudanças efetivas ocorrem com ações simples do cotidiano. É com esse espírito que produzimos esta publicação: para inspirar outros profissionais da educação. ■





ESPAÑHOL      2ª SÉRIE      ESPAÑHOL      3ª SÉRIE      ESPAÑHOL      SOCIOLOGIA



































































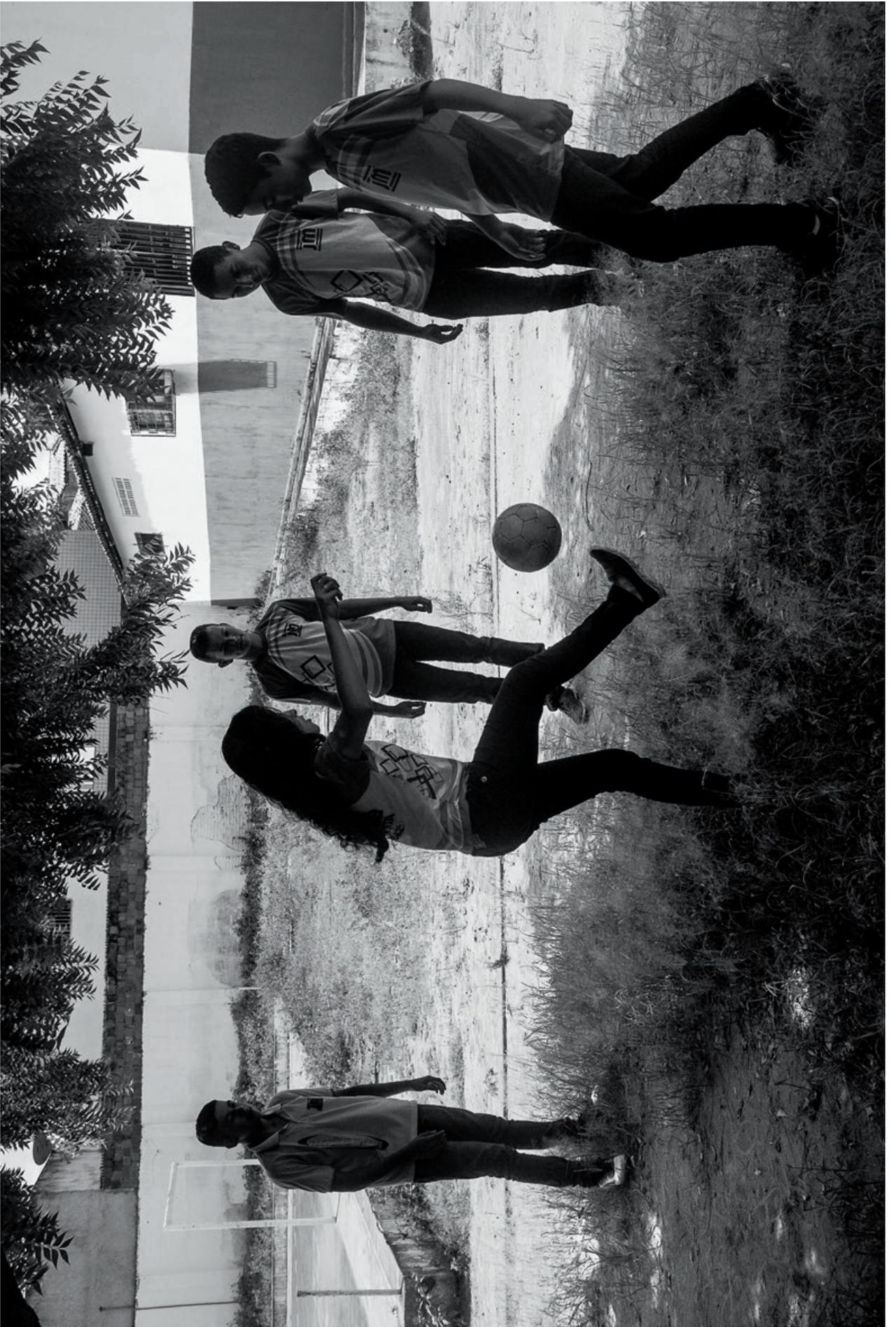




















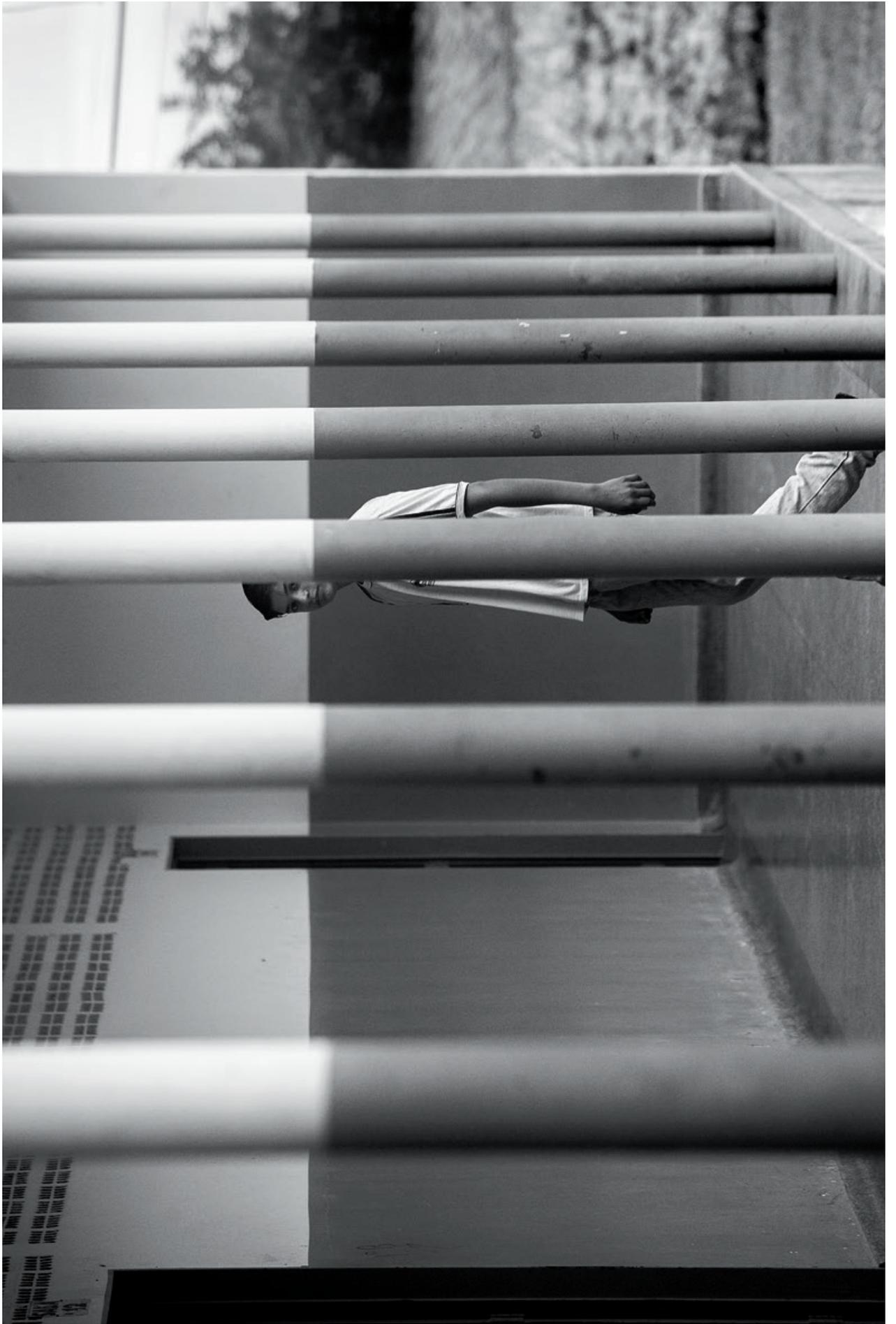


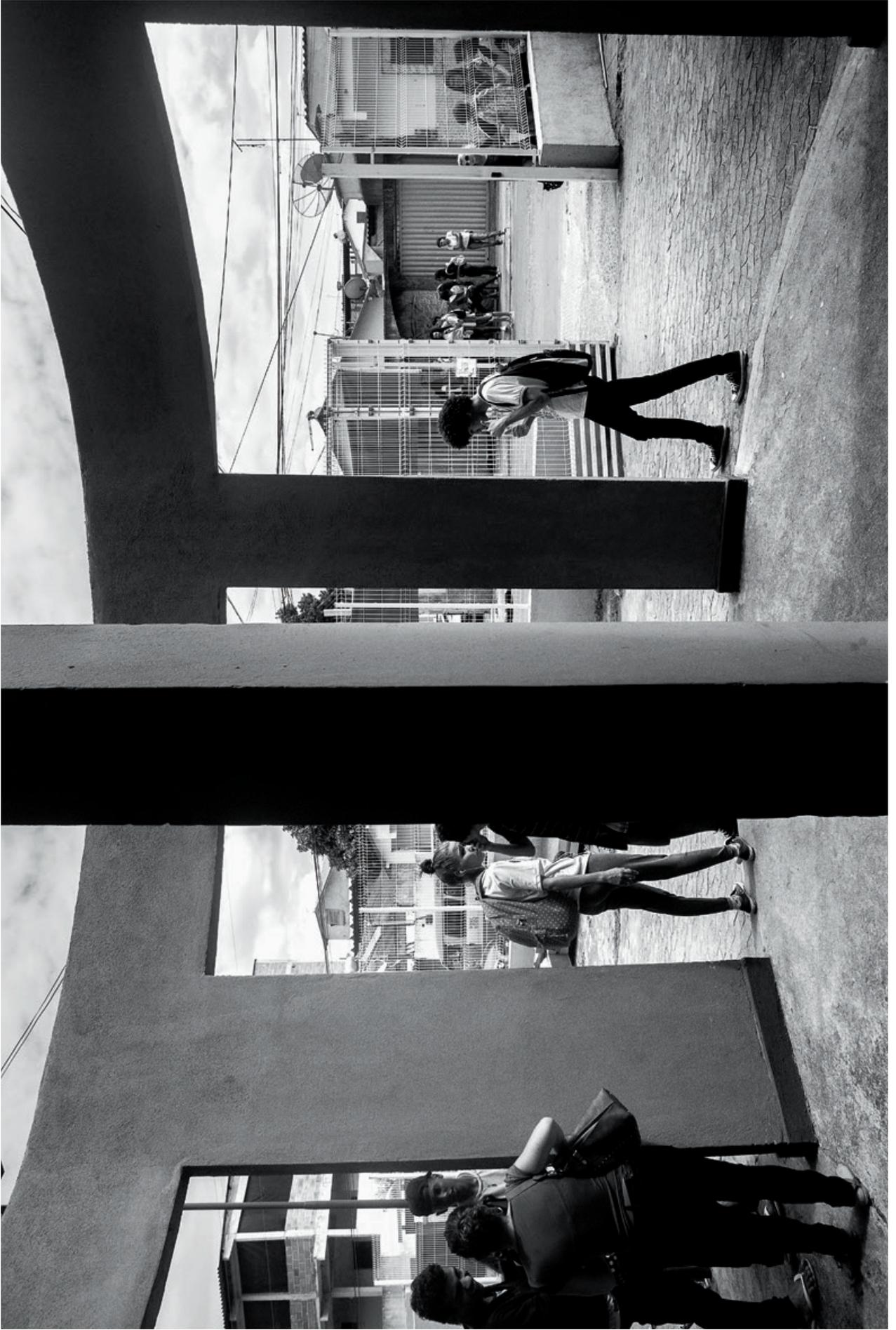
























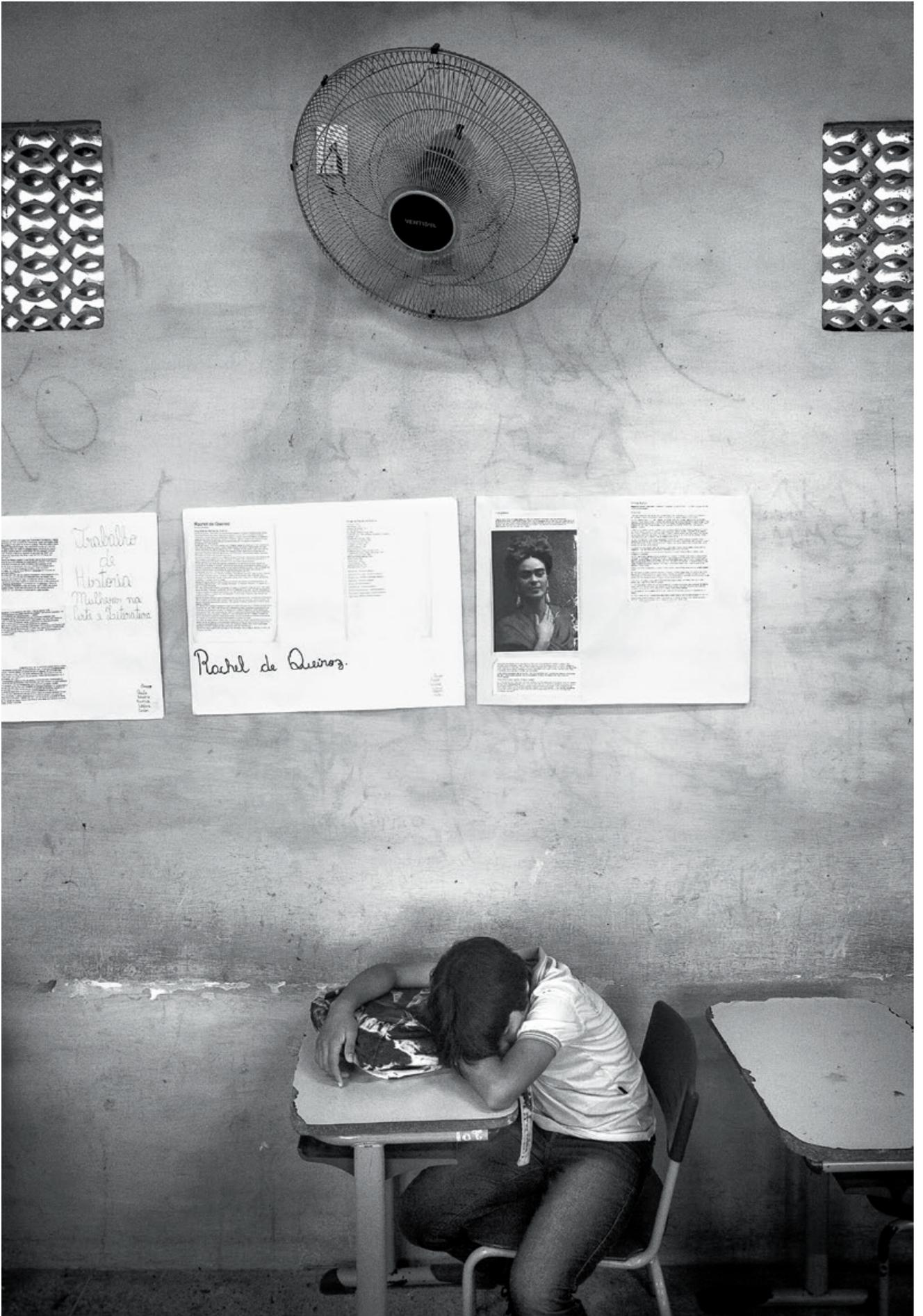


































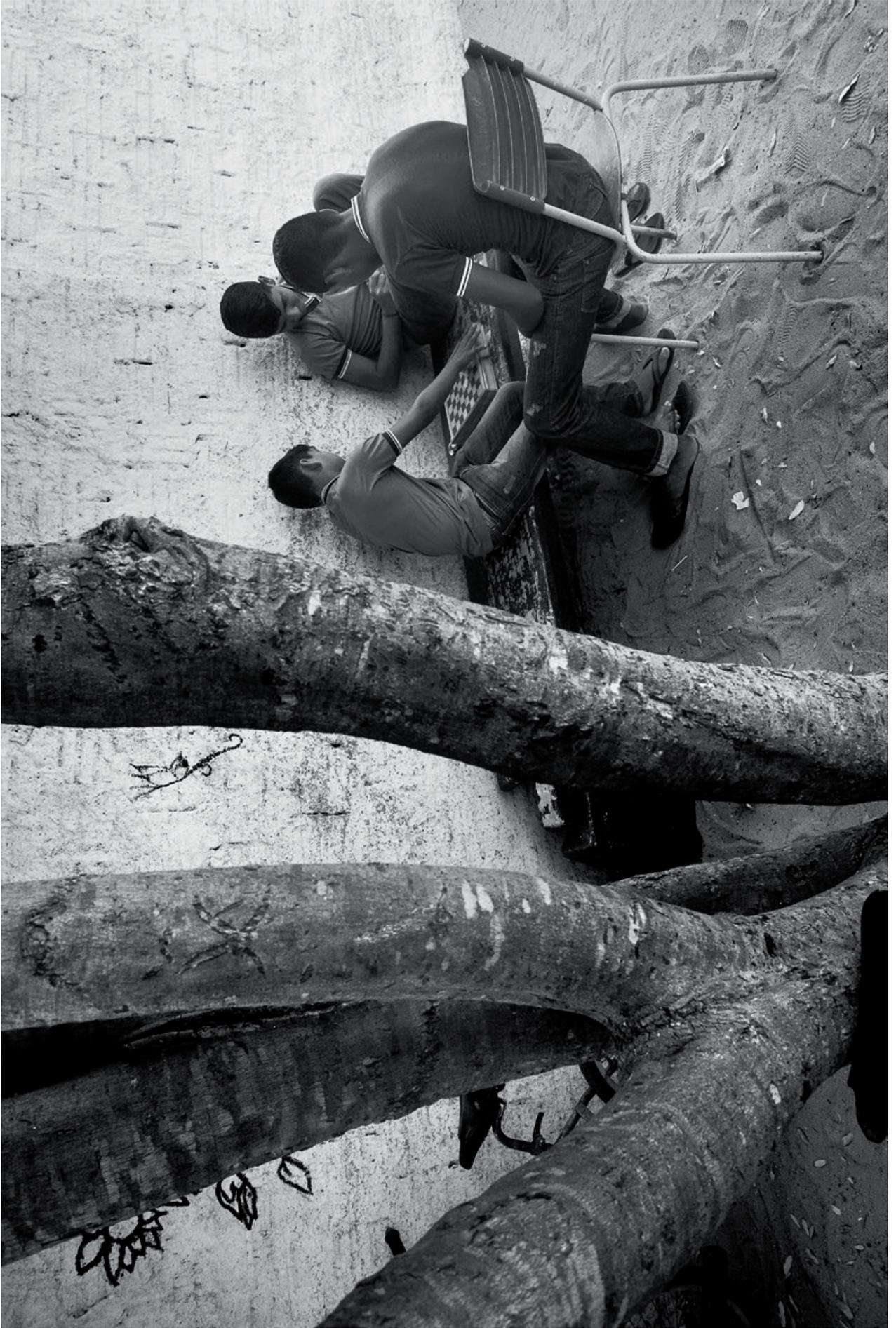








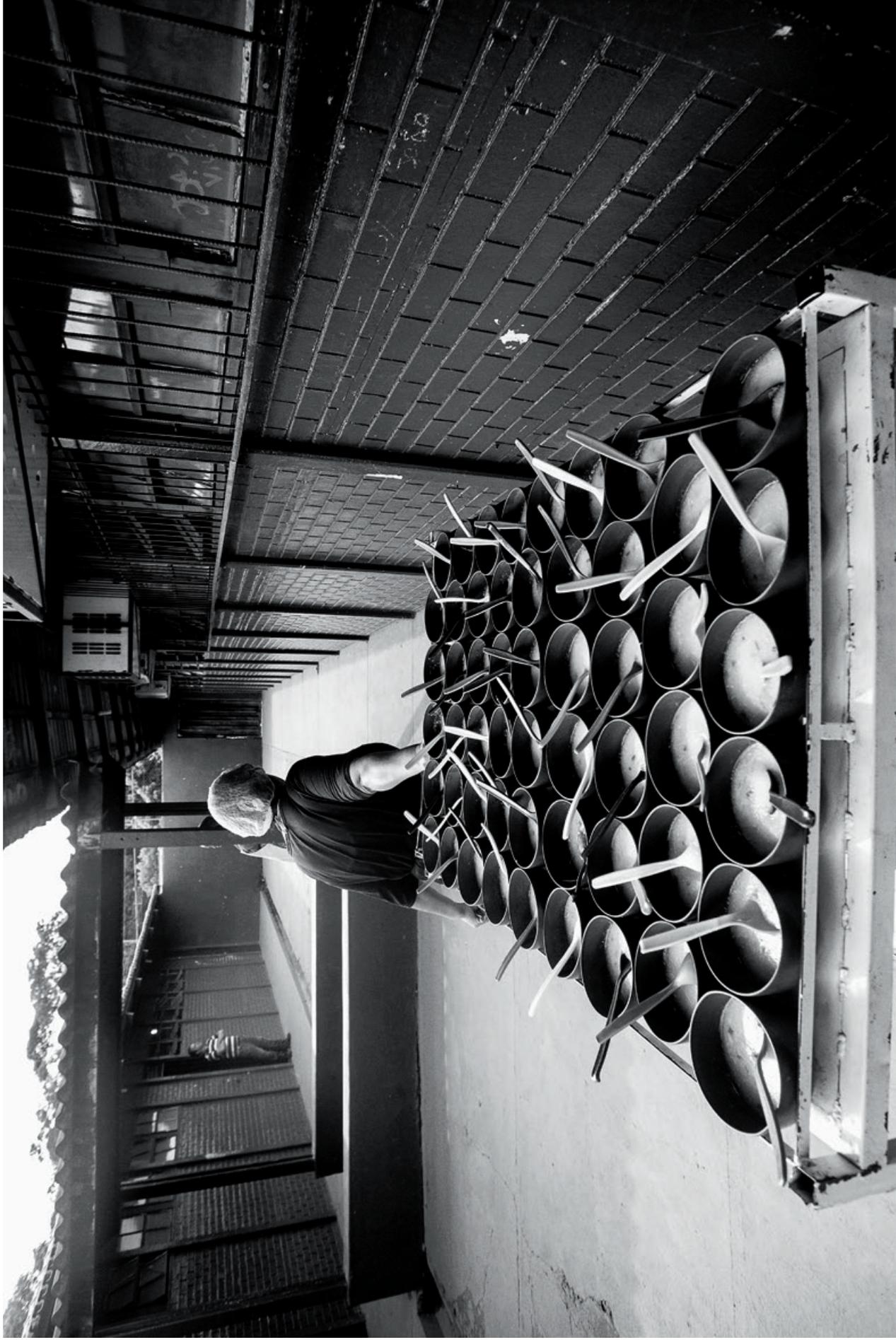




























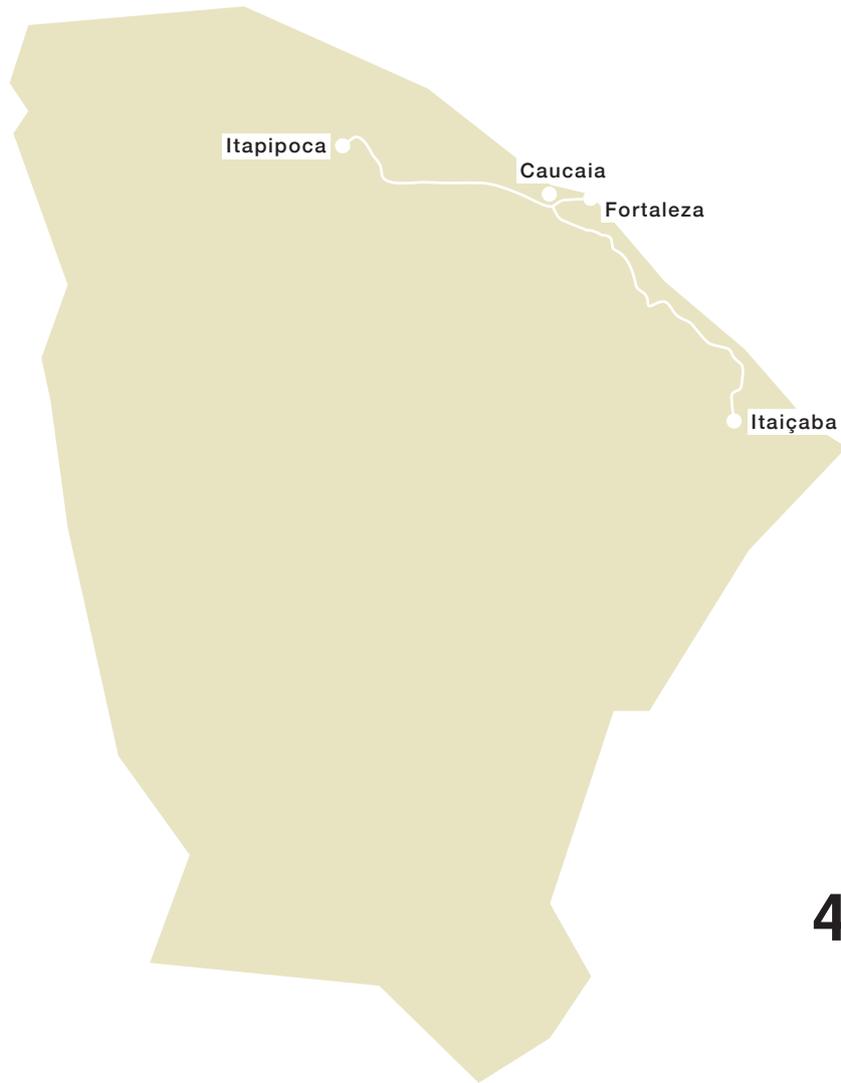












454 km

Entre 17 e 20 de abril de 2017, percorremos 454 quilômetros de rodovias pelo Ceará, em uma jornada que se iniciou em duas escolas de Fortaleza. No mesmo dia, pela BR-222, seguimos por 135 quilômetros até a cidade de Itaipoca. No dia seguinte, após uma parada ligeira para degustar

uma deliciosa rapadura com coco, voltamos a Fortaleza para, na manhã de 19 de abril, estarmos em Caucaia, próxima à capital. Após 173 quilômetros pela CE-040, contornando o litoral, chegamos a Itaiçaba, onde encontramos artesãos colocando folhas de carnaúba para secar ao sol, no meio-fio das ruas.



## **CADA ALUNO MERECE UM OLHAR INDIVIDUALIZADO**

*Faça dos seus sonhos um objetivo; Estude! Você está aqui para vencer; O segredo é acreditar; Foco, força e fé.* Frases motivacionais como estas são o segundo aspecto que mais chama a atenção quando entramos na ampla e arejada Escola de Ensino Médio Joaquim Magalhães, em Itapipoca, a 138 quilômetros da capital Fortaleza. É o segundo porque, ao entrar na escola, os olhos são imediatamente levados a observar a bela jardinagem e a limpeza incomum para um espaço que recebe mais de 1.900 adolescentes por dia.

Motivação, organização e zelo com a infraestrutura fazem parte das estratégias de José Itamar Marques Araújo, diretor da escola desde 2009. Formado em Matemática, o gestor diz que o planejamento em equipe, visando elencar as prioridades para o investimento das verbas estaduais e federais, faz a diferença.

José Itamar é o sétimo dos oito filhos de uma dona de casa e um vigilante. Entre os irmãos, seis são formados em Magistério e cinco atuam como professores. Aos 18 anos, José Itamar passou no vestibular para Pedagogia e, logo em seguida, começou a dar aulas como

professor substituto na escola onde hoje é diretor. **Desde então não parei mais. Os anos foram passando e apesar de não ter vínculo efetivo com o estado, pois estava na faculdade, eu sempre tinha oportunidades pelo trabalho que demonstrava. Depois fiz o concurso do estado e fiquei aqui durante a minha carreira toda. Vou completar oito anos na direção.**

Após mostrar orgulhosamente as instalações da escola, como a sala de informática, as salas climatizadas, a biblioteca bem organizada e as lousas que não usam mais giz, chegamos às boas instalações da cozinha, onde as merendeiras preparam um cheiroso feijão com farofa e cortam deliciosos nacos de





rapadura com coco para a sobremesa. Essas iguarias serão responsáveis, em meia hora, por um corre-corre divertido dos estudantes para garantir um bom lugar na fila da merenda. Meninas se organizam de um lado e os meninos, de outro. Logo, todos juntos comem sob as generosas sombras das árvores do pátio, enquanto um estudante canta e

toca guitarra, e outros até dispensam a merenda para não perder um minuto sequer da disputada partida de futebol na quadra.

Os estudantes são de realidades socioeconômicas distintas. Há alunos de famílias de alta renda e outros cujos pais dependem dos recursos do programa Bolsa Família, por exemplo. Ao assumir a direção, José Itamar percebeu que essas realidades diferenciadas geravam, sobretudo nos egressos do Ensino Fundamental, uma diferença de proficiência.

Uma das ações adotadas pela escola foi o apadrinhamento, que consiste em fazer um diagnóstico da realidade dos alunos logo no começo do ano, classificando-os em quatro grupos: adequado, intermediário, crítico ou muito crítico. **O foco desta ação são os alunos que estão no nível crítico ou muito crítico. Sabemos que se a gente consegue fazer com que avancem, automaticamente, nossa proficiência vai melhorar. Cada professor fica com cinco alunos afileados trabalhando juntos para melhorar a situação.**

Outra forma de combater o problema foi a implantação do Projeto Professor Diretor de Turma, que integra a política educacional do estado desde 2010 nas escolas de Ensino Médio. **O Diretor de Turma é um projeto que tem o objetivo de combater a evasão escolar e fazer o acompanhamento da aprendizagem. É um professor com perfil cuidadoso e zeloso com a turma. Ele deve observar o aluno que se ausenta das aulas, visitar a família e buscar o motivo das ausências, além de acompanhar o rendimento escolar individualizado.**

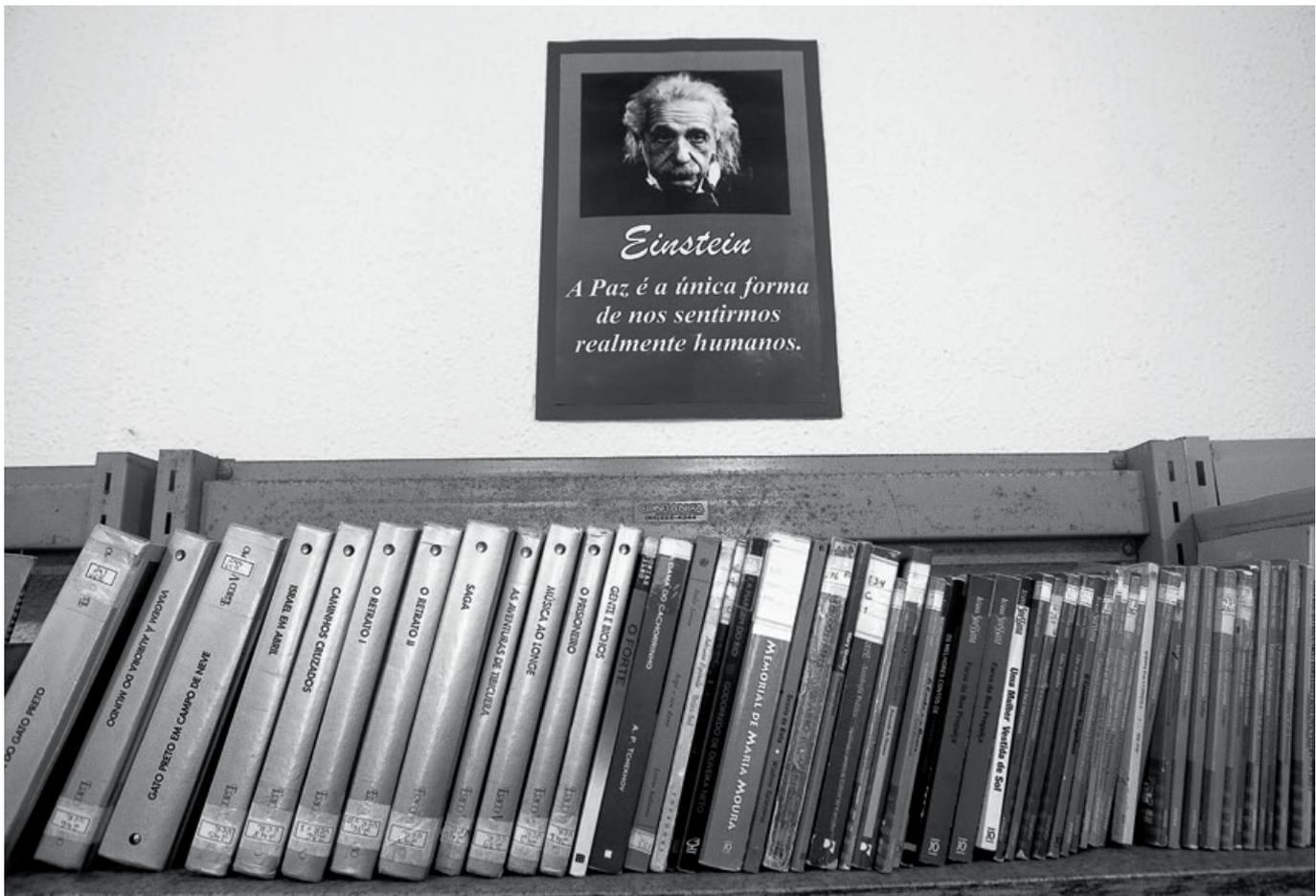
O olhar personalizado para cada aluno, além de ser eficaz no combate à evasão e na detecção rápida de dificuldades relacionadas ao não entendimento de determinados conteúdos, acaba revelando outros problemas. **Ficamos sabendo de alunos que estão doentes e a família não percebe. Alguns têm depressão e necessitam de cuidados específicos.**

Para o diretor, o professor também tem de saber analisar a qualidade da aula que está dando hoje, em relação àquela que dava anos atrás, para que o aluno esteja motivado a aprender. **Não tem como serem iguais. A coordenação sempre sugere aulas mais criativas e a escola procura adquirir material novo.**

Após a entrevista, o diretor se organiza para um momento bem especial. Ele parabeniza e presenteia com um bombom e um cartão de felicitações cada um dos cinco alunos aniversariantes daquele dia. Pequenas gentilezas transformam o mundo. ■

EEEM EDSON CORRÊA  
ANTÔNIO ROBÉRIO TEIXEIRA RODRIGUES

É PRECISO  
CONVENCER  
OS PAIS  
SOBRE A  
IMPORTÂNCIA  
DA EDUCAÇÃO





Para matar a sede e aliviar o calor, os alunos da Escola Estadual de Ensino Médio Edson Corrêa, em Caucaia, município próximo a Fortaleza, no Ceará, se curvam diante do bebedouro fazendo uma espécie de reverência ao cartaz que exhibe uma frase do ex-presidente da África do Sul, Nelson Mandela: *A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.*

A crença nesta frase perpassa as ações do diretor Antônio Robério Teixeira Rodrigues, bacharel em Geografia. Ao assumir a gestão, em 2013, ele teve o desafio de diminuir a evasão em torno dos 20%. Hoje a escola conta com cerca de 1.200 estudantes nos três turnos.

Com o monitoramento das faltas dos alunos, foi detectado que grande parte da evasão era

gerada pela necessidade de trabalho, geralmente em subempregos, por causa da baixa renda familiar. É um círculo vicioso que leva à baixa escolaridade e à perpetuação da pobreza. Mas como romper com isso? **Passamos a chamar sistematicamente os pais convidando-os a refletir. De alguns a gente conseguiu mudar totalmente a visão. É preciso convencê-los sobre a importância da educação. Muitos são analfabetos, não conseguem perceber que o ensino do filho irá ajudá-lo no futuro, com uma formação que lhe dará uma profissão melhor remunerada.**

Consciente de que para romper essa série de problemas é necessário que todo o sistema funcione de forma coordenada, Robério segue o raciocínio, enquanto uma tempestade de verão faz irromper uma intensa chuva sobre Caucaia: **Além de formar bons cidadãos, temos urgência em preparar esses alunos para que consigam entrar na universidade e no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo. Para isso, eles precisam ter acesso à aprendizagem de qualidade, com professores comprometidos, e à formação continuada que a Secretaria de Educação deve disponibilizar.**

Contando com ajuda do Conselho Tutelar do município, que em visitas às famílias tenta impedir que o estudante abandone a escola, a evasão diminuiu para 12% ao ano. Uma resultante inesperada dessa equação é que algumas famílias acabam vindo na escola uma



possibilidade de resolver vários outros problemas. **Os pais estão trazendo bastante os assuntos familiares. É uma carga pesada. A escola acaba sendo um refúgio para eles. O profissional que deveria haver em todas as escolas é o psicólogo, pois são muitos os problemas que interferem no rendimento escolar.**

Como em grande parte das regiões próximas às metrópoles, a violência se faz presente. Em 2014, a escola foi assaltada. **Estávamos tendo aula no turno da noite e três ladrões entraram pela parte de trás. Renderam os alunos que estavam na quadra, invadiram uma sala de aula e a parte administrativa. Levaram os celulares de todo o mundo, foi uma situação muito dramática.** O ocorrido provocou um trauma em toda a comunidade escolar. Robério tomou providências e hoje a escola conta com um segurança fixo, além de um sistema de vigilância por câmeras.

Crer que só a educação é capaz de reverter a longo prazo esse estado das coisas é o que mantém Robério firme em suas convicções. Por isso, ele tem buscado maior proximidade com os alunos, a marca de sua gestão. Enquanto ele descreve tal proximidade, a chuva cessa e o sol volta repentino, transformando em vapor as poças entre as árvores do pátio. **Às vezes, deixo minha agenda de lado para escutar o aluno. Eles se sentem confortáveis para conversar. Nem sempre escutam o que querem, mas com a conversa eles saem entendendo melhor a situação. Com a implementação do diretor de turno, no qual cada professor fica responsável por uma classe, ficou mais fácil detectar as dificuldades e necessidades de cada aluno. Ao sentirem-se ouvidos, o rendimento deles aumenta consideravelmente.**

Ciente de que essas mudanças não acontecem com rapidez, o diretor vai pouco a pouco transformando seu entorno. Foi o que o levou, por exemplo, a procurar solução para a falta de hábito de leitura dos alunos. **Temos um projeto que se chama Campeões da Leitura, a partir do qual os alunos são incentivados a ler ao menos quatro livros por ano.**

No exíguo espaço da biblioteca, vê-se ao lado de um retrato do cientista Albert Einstein um cartaz elencando cinco motivos para ler um livro: aumento do vocabulário; crescimento pessoal; descoberta de novos mundos; alegria e encantamento; viagem sem sair do lugar. Mandela aprovaria. ■

## **O BRASIL AINDA NÃO EXPLODIU PORQUE EXISTEM AS ESCOLAS**

Clarice Lispector, Frida Kahlo e Rachel de Queiroz refrescam-se do calor cearense sob o ventilador de uma das salas de Ensino Médio da escola Maria Menezes de Serpa. As três foram foco da pesquisa, apresentada em cartolinas, sobre “Mulheres na arte e literatura”.

Valorizar a tolerância entre as pessoas e o papel da mulher na sociedade, aliás, é algo que Rosângela Nascimento, gestora da escola, tem como premissa. **Sendo mulher e negra, gosto de conversar com os alunos para provar que a gente pode mais, apesar do preconceito de gênero e raça. Disputei a eleição para a direção com outra candidata. Logo depois, um dos nossos professores estava num bairro onde mora a maioria de nossos alunos e perguntaram a ele se tinha sido a negona que ganhou. Fiquei com fama de negona invocada. Acho interessante eles associarem a questão de cor, de força, de voz de comando, pois quando cheguei aqui a violência era muito grande.**

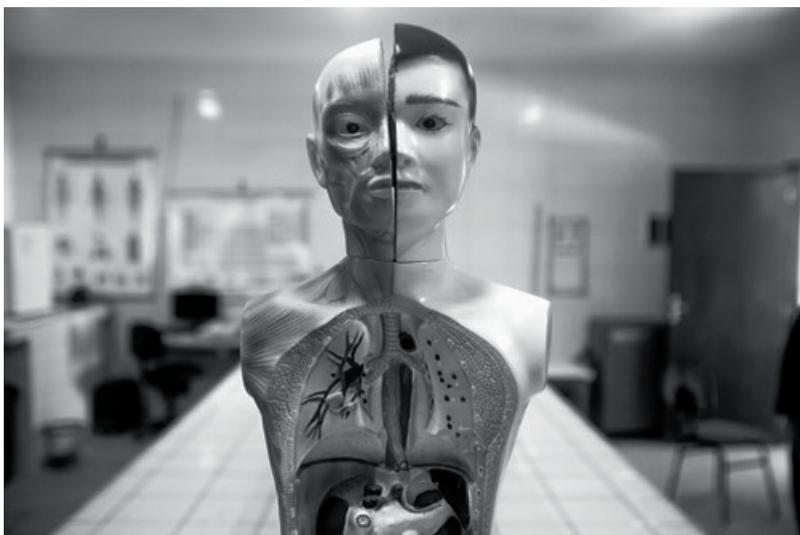
Na voz de comando de Rosângela ecoam também as vozes de alunos e seus pais: **A minha sala é um lugar onde a porta está aberta, o aluno pode entrar a qualquer hora, pode conversar, reclamar, sugerir. Os pais têm o número do meu telefone pessoal.**

Ao assumir a direção, o primeiro foco foi dar fim às brigas e ameaças entre alunos. **Começamos a trabalhar a cultura da paz. Foi demorado. Durou três anos, com a ajuda dos professores e funcionários que abraçaram a causa. Tudo o que a gente fazia tinha esse viés de que poderíamos viver em paz, de que as mulheres precisavam se valorizar.**

Alunos homossexuais também merecem atenção especial da direção: **Temos trabalhado para que eles sintam-se confortáveis dentro da escola.**







Quando há preconceito, chamamos os pais do aluno que está fazendo esse tipo de coisa e conversamos. Com medo de sofrer algum tipo de violência, eles estavam evitando usar o banheiro masculino e optaram pelo feminino. Mas as meninas não se sentiram à vontade. Numa conversa com eles, autorizamos o uso do banheiro dos alunos especiais e o dos professores. Um desses meninos é vice-líder da sala. Tem sido tranquilo. Fico feliz de ver o quanto eles se sentem à vontade, protegidos e respeitados.

Rosângela se sentia vocacionada para ser professora desde criança. **Eu adorava ficar na sala dos professores.** Sempre estudou em escolas públicas, formou-se em Letras e fez pós-graduação em Literatura. A ideia de tornar-se gestora ficou mais clara após a experiência obtida no colégio militar do Corpo de Bombeiros, onde atuou por oito anos, três deles na coordenação. **Eu tinha ideais e não tinha medo de enfrentar situações. Eu achava que ia dar certo... Não é pelo salário. Com certeza dinheiro não é motivação para ser diretora.**

Depois de contornar essa miríade de dificuldades, Rosângela entende que a escola reflete diretamente os problemas éticos e as fraturas sociais do país. **Costumo dizer que o Brasil ainda não explodiu porque existem as escolas. Elas são um alento de esperança. Vejo famílias que não têm nada, mas os pais querem que seu filho venha para a escola. A família acredita que ela vai melhorar a vida do filho, e o jovem vê o espaço como um lugar seguro.**

Ao mesmo tempo a gestora percebe que essa nova geração precisa de uma escola que a entenda de forma mais ampla: **Eu gostaria de fazer um mestrado ligado ao jovem. A visão que temos hoje está defasada. A escola precisa melhorar. Temos que entender o que ele está querendo e o que ele está pensando, se não correremos o risco de ter uma escola totalmente desinteressante, que não atende aos novos parâmetros das tecnologias, das mudanças de comportamento, que não entende uma nova percepção da juventude e os direitos que ela tem. Acho interessante ver o aluno consciente dos seus direitos. Antes, você dizia não e pronto! Hoje, você diz não e tem de justificar, argumentar, pois eles têm contrapontos muito fortes. Você tem de estar preparado,** conclui Rosângela enquanto fixa cartolinas com as biografias de Joana D'Arc e Dercy Gonçalves, reorganizando os cartazes que o vento descolou da parede. ■

## **O DIÁLOGO FOI REVOLUCIONÁRIO!**

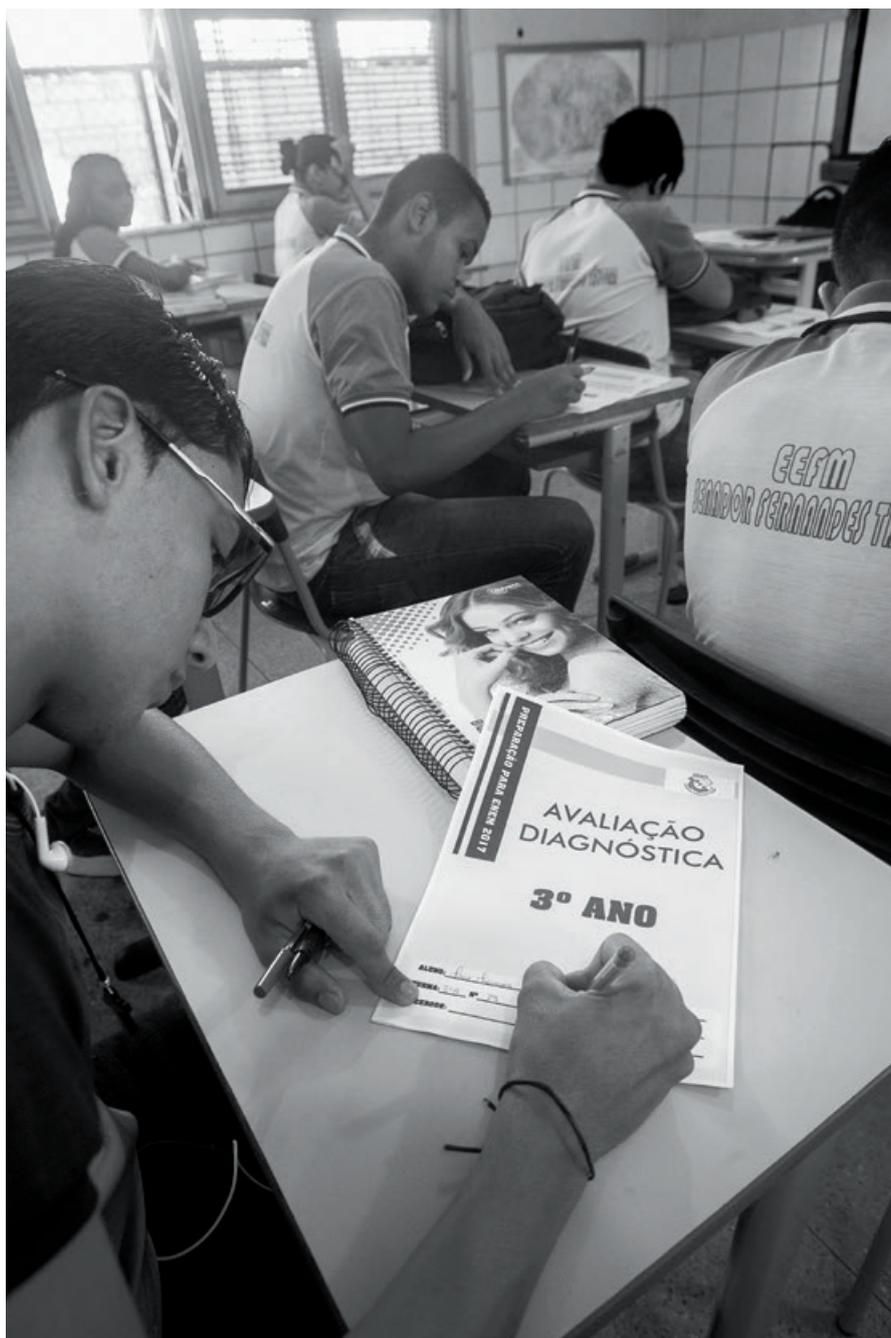
Após o horário de entrada, quatro alunos chegam e encontram os portões fechados. Eles são conduzidos à sala da diretora Ana Lúcia Vieira de Lima para explicar o motivo do atraso. *Tive de cuidar do meu avô, que passou mal à noite* — diz uma estudante. *Meu celular quebrou, fiquei sem despertador* — diz outro. *Estava sem dinheiro para o ônibus, tive que vir a pé* — ouve a diretora diante de mais uma justificativa.

Ana Lúcia, prestes a completar oito anos de gestão, anota os atrasos e motivos

numa planilha e os libera para a sala de aula. Esse tipo de controle, entre outras medidas implementadas pela gestora, foi fundamental para instaurar um ambiente de disciplina na escola.

**Nos dois primeiros anos de gestão, nos esforçamos para mudar o clima escolar. Era muito pesado. Foi um tempo de estabelecer a paz para o professor poder dar aula. Havia aluno que soltava bomba no pátio na hora do intervalo, outros pulavam o muro, uma grande bagunça. O aluno não queria permanecer dentro da sala de aula. Um dos problemas era a distorção de idades. Tínhamos aluno com 16 anos na sexta série convivendo com outros na**





faixa de 11 anos. Um grupo de idades tão díspares estudando junto gera um certo desconforto, pois são formas diferentes de aprender. Orientei os professores a mudar um pouco o foco entre os grupos, trabalhar de forma diferente. Passamos a conversar mais com os alunos e, aos poucos, eles foram se abrindo.

Pelos corredores vemos cartazes de campanha para a eleição do grêmio estudantil. A chapa 1 tem o nome de Voz Ativa, sinal de que a negociação por meio do diálogo parece ter sido assimilada na prática escolar. **Eu não fazia outra**

**coisa senão o diálogo com os professores e os alunos. Era bastante cansativo. Aos poucos, os alunos ganharam confiança na gente e se abriram. Sentiram-se privilegiados pela atenção que estávamos dando. Eu sempre dizia: tenho um filho em casa e quero que todos o tratem da forma como eu o trato. Pedi ajuda e parceria aos alunos, para que me ajudassem a diminuir a indisciplina, se não eu teria que transferi-los de escola. Não era o que eu queria. O diálogo foi revolucionário! É preciso ter paciência, mas vale a pena. Sou mais feliz percebendo a melhora deles.**

A Escola Senador Fernandes Távora, no bairro Demócrito Rocha, periferia de Fortaleza, fica entre cinco comunidades de baixa renda, surgidas a partir de terrenos ocupados e por onde alastrou-se o tráfico de drogas. A rivalidade entre traficantes pelo controle da área faz com que estudantes de uma comunidade não possam estudar em outra.



Em contraponto, o ambiente da escola, no turno da manhã, é de grande tranquilidade entre os alunos do Ensino Médio. No intervalo, enquanto alguns disputam um acirrado campeonato de pingue-pongue, outros improvisam um jogo de futebol na quadra, conversam sobre a balada do fim de semana ou aproveitam para ler sob a sombra das árvores do pátio.

Com a escola funcionando de maneira mais integrada, a diretora focou nos

problemas de ordem prática. A primeira ação foi de infraestrutura: **Consegui climatizar a maioria das salas de aula, mas ainda faltam duas. E percebi também que manter a escola sempre limpa atua diretamente na autoestima deles. Faz com que eles gostem de permanecer nesse ambiente e, em contrapartida, eles próprios passaram a não sujar mais. A escola passou a ter mais credibilidade na comunidade. Para se chegar a um objetivo maior, que é o ensino e a aprendizagem, é preciso tirar todos esses problemas da frente. Foi importante o auxílio que tivemos do Conselho Tutelar também. Todo mês tínhamos reunião com os pais.**

Com tantas mudanças, os resultados foram aparecendo. A evasão diminuiu e a média do Ideb, de 3,4 em 2011 e 2013, subiu para 3,9 em 2015. Com a implantação do sistema de tempo integral no Ensino Médio, foi possível criar disciplinas eletivas. Além do laboratório de redação, que surgiu com o Programa Jovem de Futuro, os próprios alunos sugeriram outras fontes de saber e hoje participam de atividades que pareciam impossíveis para aquele contexto de 2009: festival de música, coral, robótica, teatro e dança são algumas das atividades eletivas que compõem a grade de horário, ajudando a criar uma convivência mais pacífica e a despertar o aprendizado criativo. ■

## A PARTE PEDAGÓGICA É A ALMA DA ESCOLA

Sob a frondosa copa de um juazeiro, no pátio da escola João Barbosa Lima, estudantes se reúnem para fazer leituras dramatizadas de clássicos da literatura brasileira. Chamada de Juazeiro da Leitura pelos alunos, a bela árvore emana a energia de uma idosa e sábia senhora. Enquanto isso, numa das salas, os preparativos para o início da aula do primeiro horário da manhã ocorrem sob as luzes e as sombras provocadas pelos cobogós, que, ao filtrarem os raios solares, desenhavam um belo e improvável arabesco no ambiente. Num dos laboratórios climatizados, a professora de Inglês comenta os autores que serão estudados no semestre. A lista é sofisticada: Jane Austen, Charles Dickens, Oscar Wilde e James Joyce, entre outros.

Voltada exclusivamente para o Ensino Médio, a escola João Barbosa Lima está localizada em Itaíçaba, no interior do Ceará. O isolamento e a distância dos grandes centros urbanos fazem a cidade parecer estar num tempo em suspensão, tanto pela arquitetura colonial quanto pelo costume dos moradores de colocar, no fim do dia, cadeiras na calçada em frente às casas para ficar numa prosa sem fim com os vizinhos.

Ao caminhar pelas ruas, nos deparamos com uma cena curiosa: centenas de folhas de carnaúba estão perfiladas no meio-fio para secarem ao sol. Quando secas, as palhas serão transformadas pelas mãos hábeis das artesãs locais em lindas bolsas e cestos.

Orgulhosa em falar da cultura tradicional da cidade, Maria Edvanise Oliveira de Carvalho, diretora da escola desde 2011, acredita que o projeto pedagógico deva extrapolar a sala de aula a fim de dar aos alunos uma perspectiva de cidadãos conscientes do meio em que vivem.

Um exemplo: as margens do rio que banha a cidade transformaram-se num local de

desova de pneus usados, fato que deflagrou uma epidemia de dengue. A escola promoveu uma gincana para recolher o maior número de pneus possível. **Foi fruto do projeto SuperAção. Já fizemos coleta de pilhas e arrecadamos R\$ 13 mil com a reciclagem. Propusemos um uso criativo dos pneus, transformando-os em pufes e em canteiros para a horta.**

Edvanise nasceu em Itaíçaba e estudou nessa mesma escola, onde agora é diretora, até a oitava série. Retornou como professora de Matemática em 2000 e deparou-se com a aversão que muitos tinham pela sua matéria. A criatividade foi a







saída para conquistar os alunos: **Sempre gostei de trabalhar com o lúdico. Para explicar geometria analítica, os fazia construir o geoplano – uma tábua com o plano cartesiano. Assim, conseguiam visualizar as coordenadas, entender as formas. Queria que eles compreendessem o sentido do que estavam construindo. Saber de onde vêm as fórmulas facilita lá na frente.** Num outro momento, a métrica musical foi sua aliada: **Tivemos uma banda chamada “Os Pitagóricos”. Os alunos criavam paródias de músicas com o conteúdo que estávamos aprendendo.** Eis que o Teorema de Pitágoras virou rock e as estratégias de Edvanise estimularam os alunos a tal ponto que, em 2008, ficaram em primeiro lugar na Feira de Ciências, em nível nacional.

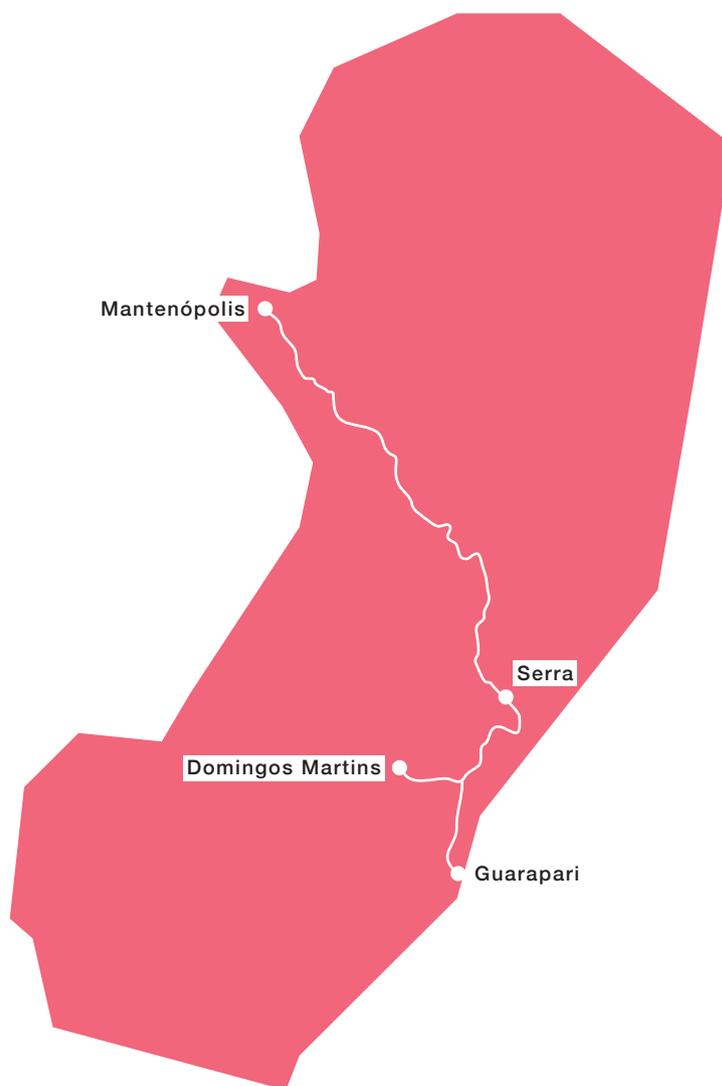
Partindo dessa experiência, ao assumir a direção, Edvanise estabeleceu um acordo: **Combinei com os professores de Física, Química e Biologia que pelo menos 20% da carga horária seria prática. Rodas de leitura também são muito utilizadas, assim como vídeos e projeções, tudo para que o aluno tenha uma vivência do conteúdo. Acredito que isso facilita o aprendizado. A parte pedagógica é a alma da escola. Se não tivermos esse foco não temos resultados.**

Outro projeto da escola é o apadrinhamento. **A gente faz um esforço de inscrever 100% dos alunos no Enem. Quando a data da prova se aproxima, atribuímos sete alunos para cada**

professor. Nos 15 dias antes da prova, trabalhamos a motivação. O professor responsável conversa com o aluno, ajuda-o nas suas dificuldades, trata-o como afilhado. No dia do Enem, os professores trazem chocolate e água. Eles adotam mesmo o aluno. Só de receber essa atenção, aumenta muito a autoestima.

Se é possível que alunos do terceiro ano da escola conquistem vagas nos cursos mais concorridos das universidades públicas? **Em 2013, um aluno da comunidade, sem nada favorável, que vinha todo dia de pau-de-arara, mas era muito determinado, entrou em Medicina. Ele sempre estava aqui no contraturno para estudar, participava de teatro e outras atividades da escola. A partir daí, abriram-se as portas e todo ano temos ingressantes nos cursos mais disputados.** Edvanise segue citando alunos que obtiveram êxito nas universidades enquanto observo uma frase de Monteiro Lobato, na parede da biblioteca: *Um país se faz com homens e livros.* ■



**692 km**

Entre 5 e 11 de maio de 2017, percorremos 692 quilômetros pelas estradas do Espírito Santo, entre o litoral, a região serrana e o interior capixaba. Iniciamos nossa jornada pelo município de Serra, bem próximo à capital, Vitória. Nosso segundo destino foi a cidade litorânea de Guarapari, que alcançamos após rodar 60 quilômetros pela bela Rodovia do Sol. Encontrar a escola Rio Claro, na zona rural, foi algo que o GPS não conseguiu. Após indicações de moradores, passamos por vários hectares de plantação de bananeiras até finalmente localizar o caminho que nos levaria à próxima

parada. Na mesma tarde, seguimos para Domingos Martins. Em 65 quilômetros, tudo mudou. O calor do litoral deu lugar à neblina e ao frio aconchegante do alto da serra. Restaurantes de comida alemã passaram a dominar a cena. Dali para Mantenedópolis, foram mais de cinco horas de viagem marcadas por uma paisagem na qual se destacam formações rochosas imensas e belíssimas nos seus desenhos singulares. Mais 226 quilômetros pela ES-164, no dia seguinte, e voltamos a Serra, onde finalizamos o roteiro de muitas histórias e paisagens inesquecíveis.



## **A GENTE TEM DE SER UM POUCO MÃE DE TODOS**

Vastas plantações de bananeiras, curiosamente avermelhadas, antecedem a primeira imagem que se vê da escola Rio Claro, na área rural de Guarapari, no Espírito Santo. A cor da poeira tinge a paisagem, os frutos e as folhas das bananeiras sinalizando não apenas o fluxo diário de tratores e cavalos, mas também o percurso dos ônibus e peruas escolares nas muitas estradas de terra que se entrecruzam pelas 28 comunidades da região. A chuva, que por

vezes restaura o verde das árvores, é a mesma que alaga os córregos e impede a chegada do transporte escolar em boa parte dessas comunidades, impossibilitando o acesso dos 306 alunos à escola Rio Claro em alguns períodos.

A logística do transporte escolar é um dos tantos desafios que a diretora Wanda Silva de Souza Mombrini tomou para si: **O estado fornece o transporte e eu crio as rotas. Sei onde todos os meus alunos moram. Outro dia, o pessoal da Secretaria veio aqui com computador e GPS, querendo traçar a melhor rota para diminuir a quilometragem e economizar. Queriam que eu validasse o roteiro. Eu disse: olha, eu vou validar só se você for comigo e fizer a rota pra ver que isso não funciona. Pelo GPS é tudo muito fácil, mas a realidade das estradas é outra. No fim das contas, a rota que eu fiz é que foi escolhida. O GPS deles estava mandando a gente para o meio de um curral.**

Ainda jovem, Wanda pensava em ser aeromoça. Mas o convívio com sua avó, uma professora aposentada, semeou nela a paixão pelo magistério. Com apenas 16 anos, era assistente de uma professora na pré-escola que, ao engravidar, lhe passou o posto. Aos 18 anos, ao ser aprovada no concurso do estado, foi para uma escola pública em Cariacica e teve um choque de realidade. **Deixei de trabalhar na escola particular, onde eu estava acostumada com toda disciplina e organização, e, quando cheguei, olhei aquela estrutura de compensado... Havia um corredor enorme, muitos alunos, salas improvisadas,**





**tudo desorganizado. Era 1987. Encarei e comecei meu trabalho.**

Em 1989, Wanda foi transferida para a escola Rio Claro onde já está há 28 anos, os 16 últimos no cargo de diretora. No início, não havia transporte escolar. Para chegar à escola, era necessário pegar carona. Com o tempo e a

determinação, Wanda fez faculdade em Pedagogia e pós-graduação em Planejamento de Ensino. Ao assumir a gestão da escola, empenhou-se em resolver conflitos internos tanto na equipe como na relação com a comunidade. **Resolvi fazer uma gincana para resgatar os valores do ensino, envolvendo todas as turmas e professores. Foram várias ações. Aos poucos, a escola começou a voltar a ser o que era, pois estava faltando respeito. Consegui juntar todo o mundo. Gosto muito das coisas organizadas. Quando entrei não tínhamos pedagogo nem coordenador. Era só diretor e havia 646 alunos. Depois, o município construiu uma escola aqui perto de Fundamental I e desafogamos.**

A expectativa dos alunos da escola Rio Branco, em sua maioria filhos de agricultores, diante de uma formação universitária, é baixa. **Muitos não conseguem prosseguir por problemas financeiros. Entrar na UFES [Universidade Federal do Espírito Santo], para eles, é muito difícil. Já tivemos alunos daqui que estudaram lá, mas são os que têm um pouco mais de condição financeira. A maioria dos cursos é em período integral e não dá tempo para trabalhar. Temos conseguido aumentar a conscientização deles. Não adianta ficarem ansiosos em conseguir emprego sem qualificação.**

No intervalo das aulas, Wanda conversa com uma aluna de 16 anos que está grávida. A gravidez na adolescência, comum na região, faz muitas estudantes desistirem da escola. **Temos uma outra, também gestante. É uma menina que não teve orientação nenhuma. Está com 17 anos agora. Conversei com ela para que não largasse a escola, ela aceitou. A gente tem de orientar, porque muitas vezes os pais não fazem isso. Muitos pais têm vergonha de conversar com os filhos sobre sexualidade. A gente tem de ser um pouco mãe de todos. O que falta aos jovens é atenção.**

Sem conseguir contar com muito apoio dos pais, Wanda sempre faz apelos à comunidade para conseguir uma quadra esportiva emprestada para que os alunos possam ter Educação Física. Ela adota a mesma estratégia para garantir o fornecimento de água para a escola, bombeada de uma nascente das terras de um vizinho. As dificuldades, no entanto, não a desestimulam: **Acordo sempre às 5h. O que me motiva a vir para cá todo dia são os alunos. Todo dia é uma coisa diferente, nenhum dia é igual ao outro. Sempre há novidade. Temos uma rotina que pode ser agradável ou pode ser um peso. Mas sou otimista. Para tudo tem uma solução. Tento passar essa determinação para os outros. Acredito muito na educação, apesar de todos os problemas. ■**

EEEFM GISELA SALLOKER FAYET  
JOSILENE WERNECK MACHADO FALK

**EDUCAÇÃO  
NÃO É  
DESPESA, É  
INVESTIMENTO**





Uma espessa neblina serve de difusor para os primeiros raios de sol da manhã e nos acompanha até Paraju, pequeno distrito rural de Domingos Martins, localizado num vale na região serrana do Espírito Santo. O caminho entre a rodovia e o centro é feito por uma estrada que recorta imensas plantações de café, do tipo arábica, motor da economia local.

Quando chegamos à rua principal, a escola Gisela Salloker Fayet ainda está envolta

pela neblina que começa a se dissipar à medida que os ônibus escolares ali estacionam, repletos de alunos. Os cabelos loiros e os olhos azuis de grande parte deles não deixam dúvida quanto à ascendência alemã e pomerana, fruto dos fluxos migratórios que houve ali.

Recebendo os alunos, que totalizam 427 nos três turnos, está a diretora Josilene Werneck Machado Falk, que faz questão de cumprimentar todos pelo nome. Em filas indianas, eles se organizam no estreito espaço da área de convivência da escola até a diretora autorizar, uma turma por vez, a ingressar nas salas de aula. É patente a disciplina e também é evidente o respeito pela voz de comando de Josilene. **Nossa escola tem uma disciplina muito forte, os alunos já sabem. Pode parecer tradicionalismo demais, mas a nossa cultura é assim.**

Ao falar de sua história, a gestora demonstra toda sua determinação: **Nasci aqui e já nasci professora. Aos três anos eu já estava alfabetizada, aos cinco ingressei no Ensino Fundamental, direto para a segunda série. Eu já brincava de escolinha e sabia que seria professora. Fiz o Ensino Fundamental nesta escola. Depois fiz o Ensino Médio com o magistério em outra instituição. Aos 15 anos, ingressei na faculdade de Geografia. Com menos de 20 anos, eu já estava formada.** Depois seguiram-se as faculdades de Farmácia e Química, e o mestrado em Ciências e Matemática. De 2010 a 2016, ministrou aulas de Geografia na escola onde agora é diretora.

**Sou também da associação de moradores. Houve o pedido das pessoas para que eu ocupasse a direção, pois eles queriam que alguém da comunidade assumisse a escola para que ela pudesse voltar a crescer.**

Essa mesma comunidade é responsável direta pelas melhorias do pequeno prédio que abriga a escola, num terreno dividido com uma casa particular. Mesmo com os recursos federais e estaduais mais escassos nos últimos anos, a escola Gisela Salloker Fayet segue melhorando sua estrutura.

$$b) x^2 = 4x - 12$$
$$x^2 - 4x + 12 = 0$$
$$\Delta = (-4)^2 - 4 \cdot 1 \cdot 12$$
$$\Delta = 16 - 48$$
$$\Delta = -32$$

NÃO TEM SOLUÇÃO  
ou  
 $S = \emptyset$

Penso que educação não é despesa, é investimento. Mas em geral ela é tratada sempre como despesa pelos governos. Para equilibrar esse problema, a comunidade ajuda muito. Aqui é uma comunidade alemã. Temos a cultura de fazer crescer e edificar o próprio lugar. Há famílias que nem têm os filhos aqui, mas mesmo assim nos ajudam, realizando eventos com repasse financeiro para a escola, com as especificações para os gastos definidas pelo Conselho.

Cursos de aperfeiçoamento dos professores foram criados por Josilene e sua equipe, também custeados pela comunidade, razão à qual ela credita o bom desempenho dos alunos no Enem, que na avaliação de 2015 levou a Gisela Salloker Fayet a se classificar como a segunda melhor escola pública do estado. A verba oriunda da comunidade ajudou ainda a reformar a biblioteca, construir o laboratório de Biologia, a sala da coordenação pedagógica, o ginásio esportivo e mais duas salas de aula.

Um dos motivos dessa participação ativa dos moradores na escola foi a percepção de que a região estava ficando pouco atrativa para os jovens. **O pequeno agricultor tem dificuldade para sobreviver, falta subsídio. Os jovens começaram a sair e a cidade começou a envelhecer. A escola precisou trabalhar isso, para mostrar que é possível estudar e ter um bom futuro aqui. Quem vive na lavoura também pode se qualificar, pode potencializar e otimizar o trabalho da própria família.**

Como estratégia para levar os alunos a estudar e a criar soluções para a agricultura local, por exemplo, Josilene implantou a Feira de Ciências no formato PBL — Problem Based Learning [aprendizagem baseada em problemas]. **É uma metodologia de ensino que originalmente foi aplicada para cursos de Medicina. Cria-se um cenário de investigação e, a partir dele, os estudantes desenvolvem uma pesquisa sobre o problema, tentando encontrar soluções. O PBL parte do que é real. O aluno exerce na prática o que ele está vivendo.**

Neste caminho, incentivado pela pesquisa, um grupo de garotas da escola viabilizou uma experiência na qual a fumaça condensada, obtida a partir da queima do carvão, se transformou num condimento para carnes. Ganharam três prêmios, sendo um deles internacional.

Termina mais um dia de aula do turno da manhã. Com o sol a pino e agora sem neblina, a maioria dos alunos entra no ônibus escolar que os levará novamente para a zona rural. Alguns seguem a pé para casa, outros optam por ficar na biblioteca estudando e um pequeno grupo canta enquanto um aluno toca violão. ■

## SONHO DE IR PARA OS EUA SE SOBREPÕE AO ESTUDO

*Nosso desejo é alguém que nos inspire a ser o que sabemos que podemos ser.* Esta frase do filósofo norte-americano Ralph Waldo Emerson [1803-1882] aparece em várias mensagens postadas nas redes sociais pelos professores da escola Job Pimentel, localizada na cidade de Mantenópolis, no extremo oeste do Espírito Santo, próximo à divisa com Minas Gerais.

Estimular os cerca de 440 alunos, a maioria da zona rural, a seguir nos estudos após o Ensino Médio, é um dos grandes desafios da gestão de Rodrigo Vilela Lucas Martins, na direção da escola desde 2013. **Muitos dos nossos estudantes trabalham nas lavouras da região. Eles ajudam a família na cultura do café. Vemos nossos alunos na feira de sábado vendendo e entregando produtos nos mercadinhos. Outra questão que temos em Mantenópolis é o desejo de migrar para os Estados Unidos. Muitos pais estão indo para lá. Isso influencia os alunos. Esse sonho acaba se sobrepondo ao de estudar e se fixar na região. Alguns se matriculam para pegar a declaração de que estão estudando e tentar o visto. Ainda existe aquele pensamento: tenho de sair da minha cidade para me dar bem. É uma questão cultural do nosso município.**

Palestras com ex-alunos que se formaram em universidades e visitas a faculdades estão entre as medidas para tentar estancar a evasão escolar. **Fazemos um levantamento no terceiro ano para identificar quem tem interesse em saúde, por exemplo, e organizamos visitas a laboratórios de Anatomia nas faculdades e a feira de cursos de Nova Venécia. O interesse ainda é pequeno. Não tenho os números da evasão, mas a perda é grande.**



Além de criar estratégias para conscientizar os alunos da importância do processo educacional, Rodrigo precisou lidar também com suas limitações no momento em que deixou de ministrar aulas de História e virou gestor. **Quando a gente está de fora, imaginamos que ser diretor é mais fácil. Quando assumi a direção, não tinha experiência nenhuma em gestão. Passei a conversar com vários diretores da nossa rede regional. Tentei aprender o que é ser diretor com a experiência deles. Tivemos uma formação de um dia, mas foi muito superficial.**

"Lugar de MU-  
LHER é onde  
ela QUISER."

3ºMOA





**Voltei mais amedrontado que motivado. O superintendente me acalmou dizendo que eles só mostraram o que era ser um diretor administrativo, mas que eles queriam um diretor mais pedagógico.**

Ao perceber que lidar com planilhas e administrar orçamentos era algo mais complexo no início, Rodrigo constatou que o ruído na integração entre coordenação pedagógica, professores, alunos e comunidade seria algo mais fácil para ajustar. **Sou um diretor mais pedagógico do que administrativo. Acho que isso se deve ao fato de eu ter vindo da área de humanas. Então**

**passsei a ouvir mais os professores, pois detectei que faltava esta atitude na gestão anterior. Agora conversamos, escutamos, buscamos o consenso. Ainda hoje, é difícil montar um conselho escolar. São poucos os professores e os pais que colaboram. Então, eu chego perto dos professores que são líderes e peço ajuda. Aos poucos, vamos formando um grupo mais participativo.**

Embora tenha uma grande área, a escola Job Pimentel necessita de reformas estruturais urgentes. O espaço destinado ao ginásio esportivo é um retângulo com cimento quebrado sob um esqueleto da cobertura que há anos espera ser finalizada. **Essa quadra de esportes está pronta no papel desde os anos 1980, mas nunca aconteceu. A infraestrutura está muito fragilizada. Tenho ar-condicionado para colocar nas salas, mas a rede elétrica não suporta. O telhado está condenado. Temos uma área grande, mas que não funciona para a aprendizagem. Com um mutirão, pintamos o muro. Temos vários pedidos de reformas e promessas acumuladas de que a escola será renovada um dia.**

Enquanto as reformas não vêm, é preciso seguir estimulando os sonhos de educadores e estudantes. No momento em que conversamos no pátio da escola, um aluno do Ensino Médio passa com uma camiseta que exibe nas costas a frase “Meus professores se realizam nos meus sonhos!”. **Faz parte de uma campanha de motivação que fizemos nas redes sociais. Começamos um trabalho para conhecer o aluno e criamos a ideia “Nós acreditamos nos sonhos dos nossos alunos”. Fizemos uma ação no Facebook. O Programa Jovem de Futuro vem dar voz ao trabalho que os professores já faziam. Tudo agora é apresentado, postado na internet, divulgado.**

Há cinco anos na direção, Rodrigo começa a planejar sua saída. **No meu pensamento, seis anos na direção seria o tempo máximo. Mais que isso, acaba-se perdendo a noção do que é público e do que é particular, o pertencimento cresce demais em relação à escola.** Observando centenas de jovens se organizando em fila para a merenda, Rodrigo completa: **Quero me tornar palestrante. Gosto muito de trabalhar a questão emocional com adolescentes. ■**

**EU PENSO  
SEMPRE  
QUE O  
ALUNO É  
CAPAZ**

Com 17 anos, Ramon Sant'Ana Barcellos, apaixonado pelas aulas de História, decidiu que essa seria sua ferramenta para transformar o mundo. **Naquele momento, eu entendia que História era uma graduação por meio da qual eu poderia estudar a realidade que eu vivia e entender o passado, me munindo de informações. Queria ser um pensador capaz de realizar transformações no mundo. No decorrer do curso, optei pela licenciatura. Como bacharel, eu ficaria restrito à universidade, mas como professor de História, eu lidaria com jovens. Assim, eu poderia passar um pouco dessa minha esperança de fazer um mundo melhor. Sempre houve uma aspiração política, um viés crítico de grande observação, mas nunca filiado a algum partido.**

No terceiro período da faculdade, Ramon já ministrava aulas na rede particular. Quando

entrou na rede pública, seus ideais se fortaleceram. **As escolas particulares foram fundamentais para que eu entendesse que existe um ensino de excelência. Não aceitava que o mesmo não ocorresse na escola pública. Não consigo enxergar diferença em um aluno porque os pais têm uma situação financeira melhor. Dentro da minha disciplina, sempre tive grandes expectativas com meus alunos. Nunca aceitava resultados ruins, mesmo entendendo que a família não apoiava, que a condição socioeconômica não permitia, que as oportunidades não eram adequadas. Penso sempre que o aluno é capaz.**





Tal idealismo levou Ramon naturalmente a tornar-se um gestor. **Percebi que essas sementes regadas, plantadas, observadas, corrigidas, geram resultados. Essa minha visão de enxergar com otimismo o que pode vir à frente me fez pensar em assumir a direção de alguma escola.**

Mas o que o fez ter essa percepção tão clara? **Os alunos que me davam mais trabalho na sala de aula eram aqueles que não aprendiam nada e ficavam ociosos, excluídos do processo. Era deles que eu mais me aproximava para ouvir sobre seus problemas. E então eu negociava as aulas reduzindo o conteúdo, no primeiro momento, para que despertasse o interesse em aprender. Quando aprendiam o mínimo, dávamos um passo adiante. Claro, tem de ter amor. É uma palavra-chave para conseguir**

**resgatar esses meninos. Eles têm que se sentir acolhidos. Não se faz educação se não tiver amor. É preciso entender o aluno, que ser humano ele é. A partir daí, as coisas mudam. É impressionante a transformação.**

Há dez meses à frente da escola Vila Nova de Colares, que tem cerca de 1.600 alunos distribuídos em 46 salas de aula, Ramon assumiu o seu maior desafio como educador até aqui. O município de Serra tem problemas sociais que repercutem fortemente no



ambiente escolar. **Trata-se de um dos municípios mais violentos do Brasil e a escola está numa das regiões mais violentas de Serra. Há uma vulnerabilidade social muito complexa, com altos índices de violência, tráfico de drogas e mortalidade de jovens. Trabalho pensando em resgatar ao menos um jovem por dia desses índices, tentando que ele se interesse mais pela escola e entenda que é possível mudar de trajetória.** Nas portas e paredes

pichadas perto da quadra esportiva, entre os nomes de vários alunos, sobressaem-se as palavras “luto” e “deixa saudade”.

Embora Ramon seja um educador apaixonado pela sua profissão e muito consciente do poder de mudança do processo educativo, ele reconhece que é preciso superar imensas barreiras para fazer da aprendizagem um dos motores com capacidade para gerar transformações sociais. **O educador Mario Sergio Cortella diz que “o papel da escola é escolarizar, e o da família é educar”. Essa frase é muito interessante, mas se aplica somente a uma parte da população. Nas famílias em que os pais são pouco escolarizados, não se pode esperar educação e essa máxima não se cumpre. Muitas vezes, a escola, para não se transformar num caos, precisa fazer o papel da família, que é o de educar. E esse é um trabalho difícil e complexo. Nesse momento que vivemos, de crise econômica, política e ética, é ainda mais difícil conseguir isso porque a descrença é enorme. Esses alunos que estão à margem acham que o Brasil é um país onde as coisas não dão certo. Resgatar esses valores é algo extremamente complexo.**

Como historiador, no entanto, Ramon sabe que as circunstâncias em algum momento mudarão. Até lá, é preciso seguir na convicção de transformar para melhor o mundo ao redor. **Não importa qual o governo estará no poder, não importa que tipo de corrupção aflige o país. Temos que fazer algo diferente. É possível mudar a trajetória dos nossos alunos. É possível fazer uma educação de qualidade. ■**

## O ALUNO PRECISA DE INTERAÇÃO, SOCIALIZAÇÃO E DIVERSÃO

Os professores têm salas fixas e os alunos vão até eles quando soa a sirene para a mudança de aula. Com isso, o ambiente da escola Francisca Peixoto Miguel, em Serra, no Espírito Santo, é particularmente vivo. A cada sinal, os estudantes se esbarram pelo corredor. Uns conversam rapidamente, outros combinam o que fazer após as aulas, alguns casais de namorados trocam um selinho, outros checam rapidamente as mensagens no celular. Em cinco minutos, todos estarão sentados em suas carteiras, geralmente na mesma posição, independentemente da sala.



Se essas trocas, quase coreográficas, parecem fruto de um treino, isso deve-se a Hilário Massariol Junior, há um ano diretor da escola Francisca Peixoto Miguel. Ex-atleta de handebol, ele adotou a disciplina e a estratégia esportiva para criar seus conceitos de gestão. **Dá para puxar muita coisa do esporte para a vida. Tem de ter na cabeça que você é parte de um todo. Quando você faz algo que destoa do grupo, pode estar prejudicando um trabalho em equipe.**

Construir uma boa convivência entre funcionários, alunos e pais foi o primeiro desafio encontrado por Hilário no início de gestão: **Quando um aluno está numa fase de rebeldia, a última coisa que ele quer é o professor gritando na cabeça dele. Às vezes, as relações são construídas a ferro e fogo. Tento levar tudo para o lado da conversa. Trato os funcionários da limpeza, da cozinha, professores e alunos da mesma forma. Acho que é uma reação em cadeia que se desenrola hierarquicamente. Se o professor estiver à vontade, o aluno também estará.**

Como no esporte, se a equipe toda não estiver trabalhando por um objetivo comum, não há como vencer, relata Hilário. Ao assumir a direção, vi que a gestão pedagógica estava bastante forte. As pedagogas cobravam, os professores realmente trabalhavam. A gestão financeira também estava toda organizada. Mas da gestão de pessoas, percebi que eu tinha que cuidar. Não havia bom clima escolar em virtude das relações interpessoais. E se a escola não tiver um bom clima





**escolar, quando toca o despertador, você não tem vontade de ir trabalhar.**

Embora Serra seja uma região de altos índices de criminalidade, Hilário acredita que as gestões anteriores conseguiram equalizar essas questões dentro da escola: **Quando eu assumi, já estávamos numa situação mais confortável. O bairro tem essas questões de violência, mas não dentro da escola. Podemos ter alunos que mexem com coisa errada, mas a escola não é tomada por isso. Aqui, predominam o ensino e as boas práticas. Acho que isso se deve à**

**antiga gestão, pois antes havia esse problema dentro da escola. É mérito de cada professor e pedagogo, que lutou para tomar a escola de volta para eles. A Secretaria de Educação viabilizou a presença da patrulha escolar. São policiais militares fardados que têm uma abordagem diferente do policial convencional. Conversam com os alunos, não utilizam de violência, não levantam a voz.**

Enquanto conversamos, começa uma animada partida de vôlei, com times mistos. O professor de Educação Física faz as vezes de juiz, com seriedade. O apito estridente e seus fartos gestos remetem a uma partida entre times profissionais. A torcida de ambas as turmas apoia efusivamente seus atletas.

**Não há escola pública ideal. Há sempre muito o que melhorar em todos os aspectos,** comenta Hilário, de volta à sua sala. **Quando a gente assume uma escola como essa, temos duas opções: ou a gente senta e assiste o espetáculo, vê a banda passar, o que seria mais cômodo, ou decide fazer melhor. Entre as escolas públicas no município de Serra, ficamos em segundo lugar no índice do Enem. É muito bom, mas queremos ficar em primeiro. Os alunos que repetem no primeiro ano permanecem para tentar passar no ano seguinte, e alguns saem para outra escola. Temos conversado sobre estratégias com os professores, pois eles acham que é normal reprovar no primeiro ano. Creio que ações devem ser feitas no nono ano do Ensino Fundamental.**

O diretor se anima ao comentar o que denomina ser um momento mágico na escola: a mostra cultural que ocorre anualmente. **Os estudantes se dedicam e fazem produções maravilhosas que envolvem atividades lúdicas e esportivas. O aluno precisa de interação, socialização e diversão.** Na quadra, termina o jogo. Vencedores e derrotados se confraternizam entre sorrisos e abraços. ■





As cinco escolas de Goiás foram visitadas entre 27 e 31 de março de 2017. Iniciamos por Goiânia onde, após visitar a escola Irmã Gabriela, nos abastecemos da deliciosa castanha de baru. No dia seguinte, chegamos bem cedo em Trindade, que fica a apenas 30 quilômetros da capital. A próxima cidade do roteiro foi Anicuns, com acesso por estradas estaduais ladeadas por vastos campos verdes de plantações que faziam, no início do outono no Centro-Oeste, um

lindo contraste com o céu azul. Os 300 quilômetros até Luziânia, perto de Brasília, foram os mais complicados de todo o projeto. Trechos esburacados, obras, excesso de caminhões e um trânsito intenso na entrada da cidade fizeram a viagem durar sete horas. O alento foi encontrado nas barracas de beira de estrada que vendiam deliciosas pamonhas salgadas recheadas com queijo derretido. Numa outra parada, a iguaria foi um enorme e delicioso biscoito de polvilho frito.



COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR ANTÔNIO MARCO DE ARAÚJO  
**ELIANE LARA DE RIBEIRO MORAES**

**A ESCOLA ERA  
CHAMADA DE  
CARANDIRU.  
ACEITEI O DESAFIO**





Quatro alunas, em torno de 16 anos, pedem licença para entrar na sala de direção do Colégio Estadual Professor Antônio Marco de Araújo, no turno da

manhã, para falar com a gestora Eliane Lara de Ribeiro Moraes. Ela as recebe prontamente. As quatro relatam que nas últimas semanas foram perseguidas por homens de carro ou moto, ao saírem da escola. Após ouvirem ameaças de violência e assédio, correram aos prantos para se refugiar na primeira porta aberta que encontraram.

No cargo há dois anos, Eliane empreende seus esforços no sentido de implantar uma dinâmica que melhore o ambiente escolar. Tarefa árdua. Com quase 200 mil habitantes, Luziânia fica próxima ao Distrito Federal. Em janeiro de 2017, teve o recorde de 24 homicídios. No Mapa da Violência no Brasil, de 2016, o município aparece entre as 85 cidades com maior número de assassinatos por arma no país.

Com 1.287 alunos, o colégio Professor Antônio Marco de Araújo é reflexo direto dessa situação. **É preciso muito pulso firme para lidar com a violência da região. Aqui no bairro, a escola era chamada de Carandiru. A minha família relutou muito quando eu decidi assumir a direção por conta disso. Mas aceitei esse desafio.**

De sua mesa, Eliane mantém a atenção nos monitores que mostram imagens de todas as salas, das áreas externas e também da rua. **Instalei 32 câmeras. Desde então a convivência entre os alunos tem sido mais pacífica e os professores conseguem transmitir melhor o conteúdo das matérias. Se não fosse pelas câmeras, a situação não iria melhorar.**

Eliane é filha de uma ex-merendeira da escola. Seu pai não terminou o Ensino Fundamental. **Vim de uma família muito humilde, sem recursos. Uso minha história pessoal para mostrar aos alunos que eles podem mudar sua realidade. Tento mostrar que sou igual. Com isso tenho me aproximado deles.** Quando chega em casa, o assunto continua sendo a escola e formas possíveis de melhorar o aprendizado dos alunos. **Meu marido é**



**professor de Matemática e trabalha no Distrito Federal com pessoas com deficiência visual. Em casa a gente respira escola.**

A implementação de um sistema *online*, que Eliane trouxe de outra escola em que atuou, visa fazer com que as famílias participem mais da vida escolar dos estudantes. Por meio dele, os pais podem acessar dados sobre o desempenho do filho, o horário que eles chegaram, se estão em dia com as atividades e se há advertências. **Esse sistema me proporciona ter um vínculo melhor com a família.**

Por outro lado, o sistema de gestão do Programa Jovem de Futuro tem sido seu aliado para conquistar os professores que estavam desestimulados com a falta de interesse dos alunos. **Temos quebrado as resistências. Tenho muitos professores que estão para se aposentar, que são de uma época bem**

diferente em questão de inovação, tecnologia. Não percebem que o aluno não é o mesmo de dez anos atrás. Perdi muitas noites de sono pensando se estava no caminho certo, mas o que é novo me encanta, e o que é desafiador me encanta ainda mais. Não gosto da rotina.

Entre as 670 escolas parceiras do Jovem de Futuro, estávamos na posição 498. Em 2017, saltamos para 258. Reagimos e chegamos a 3.9 na avaliação estadual após anos de queda, mas a meta é 4.9. Melhorou bastante a proficiência nas disciplinas a partir do momento que consegui envolver parte dos professores e os alunos, que assumiram uma certa liderança nas turmas.

Após a entrevista, saímos pelo pátio da escola. Alunos do terceiro ano do Ensino Médio conversam com Eliane sem qualquer cerimônia, falam de como foi o final de semana, projetam sonhos de futuro. De repente, o sol irrompe e entra em diagonal pelo pátio da escola. A movimentação na contraluz cria um inesperado e belo teatro de sombras. ■

## É PRECISO GERIR A ESCOLA E A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE TAMBÉM

As ruas próximas ao Colégio Estadual Professor José Reis Mendes, em Trindade, localizada a 16 quilômetros da capital, Goiânia, amanhecem tranquilas e sem movimento. Aos poucos, os alunos do período matutino começam a chegar com suas mochilas, cadernos e livros. Alguns estão acompanhados por seus cachorros que observam, um tanto desconsolados, o ingresso de seus donos no interior do colégio. Uma mãe, que tem por costume levar a filha até o portão da escola, chega uns 10 minutos atrasada e procura a coordenadora de turno para se explicar: *Essa noite mataram dois rapazes na rua de casa.*

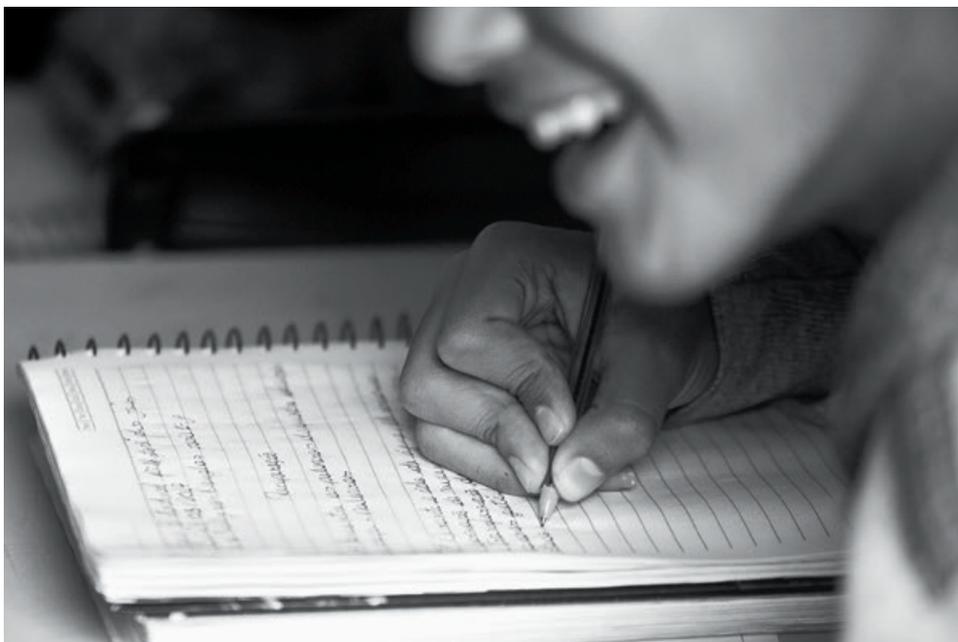
O colégio está situado na região periférica da cidade ocupada por traficantes de drogas. A violência do bairro é algo que Wannessa Cardoso e Silva, gestora do colégio desde 2011, está acostumada a lidar rotineiramente. **Relatos como o dessa mãe é algo normal. Até a morte parece que já foi banalizada. Temos ex-alunos que já foram assassinados,**

**aluno que participou do projeto de grafite no muro do colégio e agora está preso por assassinato de um outro ex-aluno. Temos casos de professores que nos procuram com intenção de dar aula, mas quando vêm o local, desistem, principalmente se a vaga for para o turno da noite.**

Wannessa começou sua carreira de educadora há 23 anos, neste mesmo colégio em Trindade, quando tinha apenas 17 anos. **Eu estava começando a faculdade de Filosofia. Assumi uma sala de primeira série. Depois fui fazer Letras. Como eu era a única funcionária que fazia faculdade, me colocaram como coordenadora. Nunca tinha pisado numa escola e virei coordenadora com cinco dias de sala de aula. Depois passei a vice-diretora e assumi a direção em 2011. Tinha vontade de ser diretora, pois queria mudar as coisas. Consegui fazer um pouco, mas não tudo que imaginava. Quando você está na sala como professor, não sabe o que é estar do lado de cá. É preciso gerir a escola e a relação dela**







com a comunidade também.

A pouca participação da família é um ponto nevrálgico. **Aqui a gente conta pouco com as famílias. Às vezes, o aluno falta e os pais não**

**sabem onde ele está. Ficam apáticos diante da situação do filho não querer estudar. Alguns vêm com agressividade, dizendo que estamos atrapalhando a vida deles.**

Embora Wannessa reconheça que, no contexto do colégio, a urgência das questões sociais, muitas vezes, se sobrepõe à questão do ensino, ela e sua equipe têm a consciência de que o processo educativo é a única forma de ajudar a mudar esse estado das coisas. **Antes não se falava de avaliação externa aqui na escola. A partir de 2009, começamos a reforçar o conteúdo das aulas e a colocar os alunos para fazer as questões do Enem. Nessa época, havia um grupo de professores novos, recém-saídos da universidade, mais comprometidos. Tentamos mudar a mentalidade dos meninos, fazê-los pensar no futuro, numa formação.**

Aos poucos, a realidade tem sido transformada. Wannessa comenta as mudanças amparada em uma certa esperança. **Hoje temos ex-alunos que estão estudando na Universidade Federal e vêm nos visitar. Outros conseguiram bolsas, boa nota no Enem e vêm nos comunicar e agradecer. Há um projeto do Jovem de Futuro que prevê palestras que motivem os estudantes. Chamamos alguém com perfil igual ao dos alunos que, por meio do estudo, conseguiu vencer as dificuldades. Os meninos do Ensino Médio ficam em total silêncio, prestando atenção na palestra. A gente não consegue se conter de tanta emoção,** comenta Wannessa com os olhos marejados.

Entre alguns projetos criados na escola estão o Café Literário, o Sarau, o Dia da Matemática e o Dia da Química. **São ações simples, mas quando a gente vê o aluno apresentando, falando, articulando, dá pra ver que ele realmente aprendeu. Fazendo uma avaliação dos três últimos anos, em termos de evasão, os índices caíram pela metade: de 13.8%, em 2014, para 7%, em 2016. Fizemos o projeto Cartão Vermelho para atacar a evasão. Os alunos mais frequentes ganham pontuação extra em alguma matéria a ser escolhida por eles.**

Ao final da entrevista, Wannessa mostra orgulhosa as fotografias da época em que o muro foi grafitado pelos alunos. Desde então, segundo ela, a comunidade passou a respeitar a escola e nunca mais picharam o local. Uma forma simples, mas eficiente, de fazer a coletividade pensar a construção de um novo lugar tendo a escola como seu epicentro. ■

## **ME ORGULHO DE IMPLANTAR UMA GESTÃO MAIS HUMANA E DIVERTIDA**

Reunidos na sala de vídeo, alunos do segundo ano do Ensino Médio assistem às aventuras de Chicó e João Grilo. *O Auto da Compadecida*, de Ariano Suassuna, serve para a professora de Português discutir aspectos culturais regionais e expressões idiomáticas.

A expressividade, aliás, está em alta no Colégio Estadual Irmã Gabriela, localizado no bairro Conjunto Riviera, em Goiânia. Os muros da escola estão repletos de grafites e frases escritas pelos alunos. *Mais amor e menos bullying* e *Valorize o professor*, com tintas coloridas, destacam-se. O próprio diretor Weberson de Oliveira Moraes, mestre em

Química, pegou os sprays e fez um grafite sobre a tragédia do césio-137, o maior acidente radiológico já ocorrido no Brasil. Em 1987, dois jovens catadores de papel encontraram e abriram um aparelho contendo o material radioativo. Centenas de pessoas foram contaminadas e 6 mil toneladas de lixo radioativo foram recolhidas na capital goiana após o acidente.

Em sua sala, Weberson trabalha sob um retrato de Irmã Gabriela, falecida em 1979, que dá nome à escola. Contrariando a vontade do pai, tornou-se freira. Além da veste religiosa, ela também teve o hábito de escrever poemas. Ariano Suassuna, a freira poetisa e o químico grafiteiro formam um curioso time de educadores que estimulam os adolescentes a descobrir suas vocações a partir da criatividade.

A história de vida de Weberson também serve de referência positiva sobre como alterar uma realidade por meio da persistência e do foco na educação. O diretor





sorri quando perguntado sobre suas origens diz sem disfarçar um certo orgulho: **Você está falando com um cortador de cana e tirador de leite de vaca. Morei na fazenda até os 17 anos, em Itapuranga, interior de Goiás. Eu pedalava 12 quilômetros todo dia para chegar à escola. Com o êxodo rural, em meados de 1990, minha família se viu obrigada a vir tentar a sorte em Goiânia. Vi no estudo a oportunidade de mudar de vida. Quando chegamos, trabalhei de office-boy e estudava à noite em escola pública. Um dia entendi que devia fazer faculdade. A PUC havia**

aberto o curso de licenciatura em Química. Eu gostava muito de Química e pensei que não me faltaria emprego de professor, embora o salário fosse baixo. Quando estava no segundo período da faculdade, tive a oportunidade de lecionar. A paixão aumentou ainda mais.

Desde o início da carreira como educador, Weberson percebeu que o processo educativo necessitava ser revigorado: apostou em atividades extraclasse para melhorar a relação entre professores e alunos, além de estimular a autoestima e a criatividade deles.

Numa escola em que trabalhei, juntei-me ao professor de Geografia e fizemos projetos de feiras de ciências e cultura. A gestão não gostava muito, pois eram projetos que tiravam os alunos da sala de aula. E estudante fora da sala dá trabalho. Eles querem se mostrar, se autoafirmar. E se o profissional não tiver uma mente jovem, se não souber dialogar com os adolescentes, não conseguirá contornar a situação. O diretor, para mim, não é aquele que fala o tempo todo, e sim, aquele que escuta o tempo todo.



Dentro da sala de aula, a estratégia para melhorar a proficiência dos alunos foi encontrar formas sedutoras de ensinar conteúdos mais áridos. **Trabalhei com um professor de Química na Universidade Federal famoso por educar jovens. Com ele, aprendi a desenvolver atividades lúdicas. Apresentei um trabalho na Sociedade Brasileira de Química, o truco eletronegativo. Inseri conceitos de Química e criei um baralho para jogar truco, impulsionado pelos meus alunos. Quando eles se desinteressavam pela aula, começavam a jogar dentro da sala. Criamos um campeonato e eu**

**ensinei Química a partir do jogo. Funcionou.**

Quando assumiu a direção da escola, Weberson implantou as feiras e estimulou entre os professores formas criativas de ensino. **Houve pais de alunos reclamando, dizendo que aqui só tinha festa. Nem sempre as pessoas entendem que isso faz parte do processo da construção de um cidadão, que assim o aluno aprende a viver em comunidade, com colaboração, participação e resiliência. As pessoas querem um aluno sentadinho na sala de aula, com a cara no livro, como se hoje isso fosse fácil. Eles têm o mundo na palma da mão com o celular! Me orgulho de renovar o conceito de gestão com professores e alunos mais sintonizados. É um modelo mais humano, mais divertido. Quem entende o conceito de gestão democrática, consegue administrar bem uma escola.**

Um cartaz fixado na sala da direção destaca que o Colégio Estadual Irmã Gabriela figura em 11º lugar no desempenho do último Enem entre todas as escolas de Goiás e prova que o estímulo à criatividade e o protagonismo dos alunos têm dado resultado. ■

## DIÁLOGO E AFETIVIDADE SÃO A BASE DE TUDO

Pontualmente, às 6h50, um segurança abre o portão do Colégio Estadual Rosa Turisco de Araújo, em Anicuns, interior de Goiás. Até à noite, 660 alunos passarão por ali, atravessarão o extenso pátio entre a quadra de esportes e o jardim com frondosas árvores, para então acessarem as salas de aula do amplo prédio de dois andares com tijolos aparentes.

Durante a primeira aula, os raios solares projetam-se para o interior das salas, protegidas com cortinas de tecido acetinado, conferindo ao ambiente uma improvável tonalidade dourada. Os aparelhos de ar-condicionado, recém-adquiridos, amenizam o calor e, assim, começa a aula de Matemática em uma das turmas do segundo ano do Ensino Médio.

É a semana de revisão das matérias, que antecede as avaliações. Uma dúzia de garotos, com horário livre, opta por uma partida de vôlei. A professora de Espanhol corrige as tarefas sem falar português. A de História rememora as invenções de Santos Dumont. As merendeiras trabalham em alta velocidade na cozinha. Em duas horas, uma fila de quase 300 alunos estará

ávida pela porção de arroz com carne e feijão. O aroma do tempero faz esquecer que cada quantidade servida tem de caber no orçamento de R\$ 0,44 por aluno.

A diretora Vanuza Bizerra dos Santos faz uma reunião com sua equipe para acertar detalhes sobre as revisões e avaliações. Atenta às sugestões dos professores, diz: **O segredo é você ouvir e oferecer o apoio sempre. Estar junto, colocar a mão na massa. Delegar, mas estar ao lado fazendo também. Tem de estar ao lado e não acima.** Em sua segunda gestão como diretora, ela se orgulha de ter conseguido unir a equipe de professores, alunos e pais para mudar radicalmente a imagem e os resultados da escola.







No ano passado fiquei feliz. Após muito esforço, estamos melhorando o nível do ensino e estimulando os alunos a seguir estudando após o Ensino Médio. Dos 180 que se formaram, 83 entraram em cursos superiores. Diálogo e afetividade são a base de tudo. A gente não tinha o respeito e a credibilidade dos alunos. Eles não se envolviam nas atividades, chegavam a hora que queriam.

Vanuza não esconde seu fascínio pela

educação. **Meu sonho era ser professora e dar aula para a minha família e minha comunidade.** Aos 12 anos, mudou-se com seu tio, por quem foi criada, para a cidade de Anicuns, a 74 quilômetros da capital Goiânia. O sonho de menina tornou-se realidade aos 21 anos, quando começou a ministrar aulas no mesmo colégio onde hoje é diretora.

Foi nessa escola também que Vanuza cursou parte do Ensino Fundamental e o Médio. Após formar-se, ministrou durante três anos, como professora contratada, as disciplinas de Física e Química. **Há muita deficiência nessas áreas aqui. Como sempre gostei de cálculo, os professores me indicaram para dar as aulas.** Em seguida prestou concurso e foi efetivada. Depois se formou em Matemática e fez pós-graduação em Docência Universitária. Em 2017, Vanuza completou 28 anos de trabalho na Turisco de Araújo. **Quando assumi a direção, em 2009, não tínhamos nem impressora. Nossa comunicação era feita com mimeógrafo. Imagine, mimeógrafo em 2009! Aos poucos, consegui equipar a escola com computadores, projetor, internet etc. Melhorar a infraestrutura da escola é fundamental para que alunos e professores gostem de estar nesse ambiente.**

Vanuza pontua a metodologia Agente Jovem como item importante na mudança de realidade da escola. **Conseguimos organizar um grupo de alunos que se responsabilizou por manter as salas limpas, livres de pichação, sem jogar lixo no chão. E mais que isso, responsável por conversar com os colegas para criar essa consciência. É muito mais efetivo quando eles conversam entre eles do que quando um adulto tenta transmitir essas ideias. Eles são uma espécie de porta-voz da coordenação. A escola está muito mais conservada hoje que antes desse projeto. É incrível a mudança de comportamento quando os jovens se sentem incluídos, ouvidos, protagonistas, dividindo responsabilidades.**

Ao sinal do intervalo, o silêncio é substituído pela algazarra dos adolescentes que se organizam em fila para a merenda. ■

## PROFESSOR TEM DE TER A AMBIÇÃO DE TRANSFORMAR A REALIDADE

Faltam poucos minutos para as 7h. Um grupo de alunos do Ensino Médio se aglomera na calçada em frente ao Colégio Estadual Dona Torinha. Outros se reúnem no pequeno hall que antecede o portão gradeado de acesso à escola. Todos são observados por um segurança atento a qualquer pessoa estranha que se aproxima. **Luziânia é um município violento. Não podemos bobear**, comenta a diretora Rosana Mara de Paiva Marins Campos.

Nascida em Patrocínio [MG], a “terra do café”, Rosana Mara mudou-se para Luziânia com seu pai em 1968. **Naquela época, o país inteiro vinha se instalar nas proximidades de Brasília atrás das oportunidades de trabalho. Meu pai era caminhoneiro. Carregou muita areia para construir a capital federal. Tínhamos poucos recursos. Nossa mudança veio num jipe.**

Rosana Mara atua no Dona Torinha desde 2004, quando a escola foi inaugurada. **Eu não pensava em ser professora. Mas meu pai disse que eu só poderia estudar se fosse de manhã. E de manhã só havia o curso técnico de Magistério. Não tive opção. Cheguei a uma escola para fazer estágio, a diretora dispensou a professora titular e me colocou para dar aula. Eu não sabia nada. Passava o dia tomando a tabuada e leitura das crianças. Fiquei um mês. Daí voltei para Patrocínio e fiz faculdade de História. Terminei em 1988 e já trabalhava como professora na zona**

**rural em escola multisseriada. Na mesma sala, eu dava aula para as quatro primeiras séries. Colocava a primeira e segunda séries de um lado, partia o quadro e dava as tarefas. Terceira e quarta séries ficavam de costas para elas, com outro quadro. Tudo junto. Trabalhei sete anos e meio assim. Prestei concurso para o estado e estou aqui desde 2004. Nunca trabalhei em outra escola estadual.**

Dona Torinha, que dá nome à escola, foi uma educadora que tinha fama de ser bastante enérgica e dedicada. Também foi diretora de escola pública. **Sou enérgica como ela. Mas ela foi do tempo da palmatória. Eu só uso**





a conversa mesmo [risos].

A gente tinha um problema: quando uma escola nova surge, é comum que os alunos mais problemáticos de todos os lugares migrem para ela. Foi necessário um trabalho muito intenso para conseguir disciplinar. Aqui parecia um depósito de gente, de tão lotado. Tivemos de ser bem rígidos, escrevemos um regimento interno e fazíamos que o cumprissem. Era archoado mesmo. Quem não aguentou, saiu.

A diretora passa o dia todo na escola para garantir seu bom funcionamento. **Eu entro aqui às 7h da manhã. Duas vezes por semana saio às 20h. Nos outros dias, saio às 23h. Se não for assim, não funciona.**

Rosana Mara relembra seu tempo de professora de História, revelando a função social que acredita ser

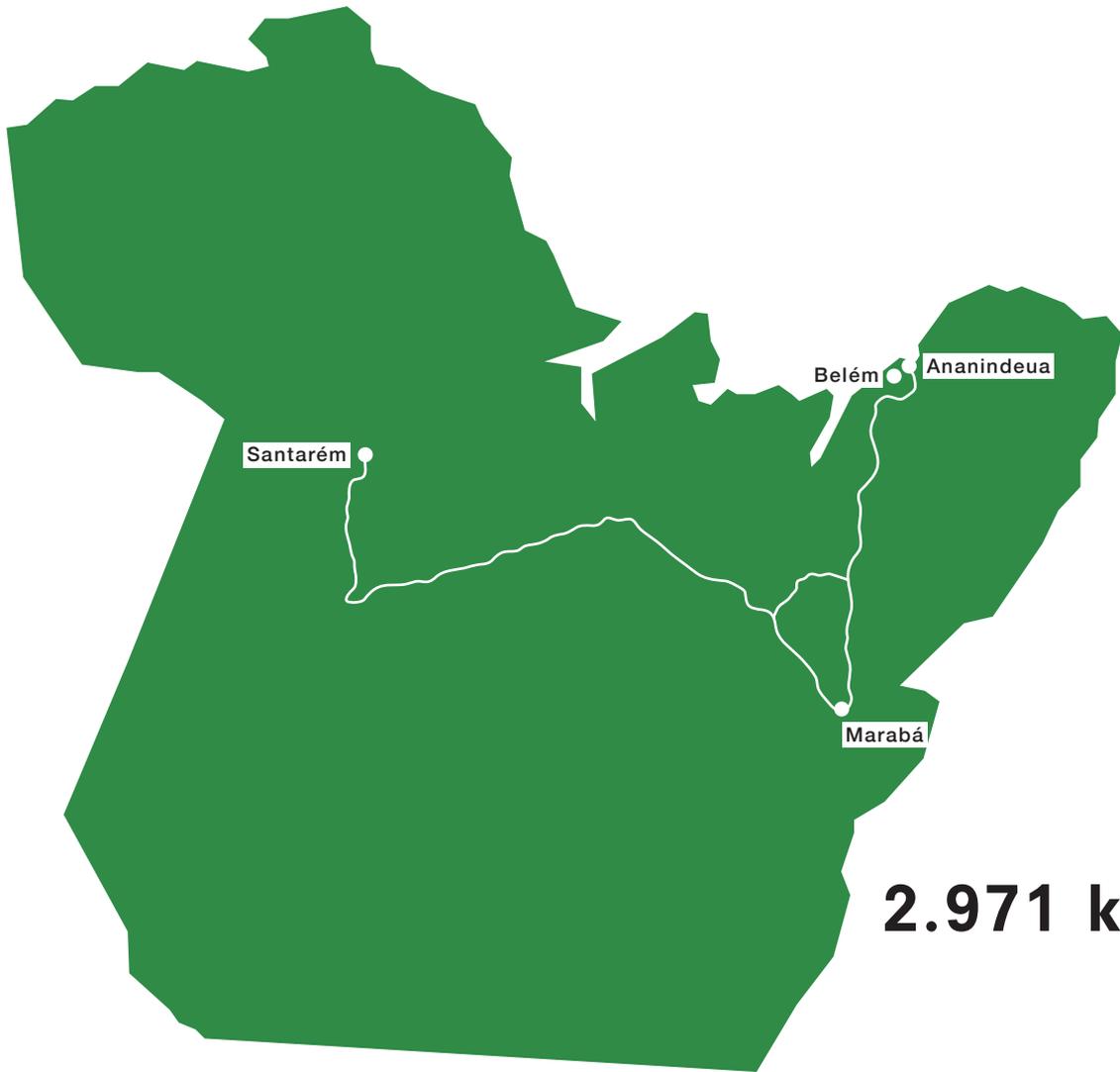
responsabilidade de uma educadora: **Quase ninguém gosta de História. No sexto ano, é muito difícil fazê-los se interessar, porque eles precisam ler, analisar conjunturas, ter uma visão crítica. Eles têm muita dificuldade em organizar ideias e expor o que pensam. Fazer o aluno perceber que ele pode ter uma voz na sociedade é um desafio que todo professor tem de colocar como meta. Eu sempre ia até o limite de conseguir do aluno ao menos uma expressão pensativa seguida de um “É mesmo, professora”. Já era sinal de que ele tinha refletido sobre uma questão. Professor tem de ter a ambição de mudar uma realidade. O verdadeiro professor tem de superar as adversidades e perceber que a maior moeda dele é a capacidade de transformar o aluno.**

Rosana Mara emociona-se ao rememorar alunos que fizeram faculdade e se tornaram bons profissionais. **Há muitos alunos que a gente estimula e eles se tornam pérolas. Às vezes, vou pela cidade e encontro ex-alunos e eles falam: “Olha, essa foi minha professora de História. Ela era brava, mas era ótima...”** [risos].

Mas ela tem consciência de que essas histórias, para não serem apenas exceções, necessitam de investimento no projeto pedagógico. **Os alunos do Fundamental chegam com pouca bagagem para aquilo que a gente vai cobrar. São pouco assistidos em casa. Mas não podemos ficar batendo nessa tecla. A gente já entendeu que a família trabalha demais, não tem tempo para dar atenção devida aos filhos. Eles acabam transferindo essa responsabilidade para a escola. Entregam o filho aqui e seja o que Deus quiser. Se os alunos não alcançam as metas, ponho a coordenadora pedagógica para grudar no professor e achar soluções. O resultado sempre melhora.**

No corredor de entrada da escola, a direção colocou um quadro com as fotos dos alunos formados nos dois anos anteriores. O sorriso contagiante de cada um deles, de beca, é um farol a iluminar o futuro dos novatos. ■





O Pará foi o ponto de partida do projeto deste livro e o único estado onde precisamos nos deslocar de avião, devido às grandes distâncias entre as cidades. Em 25 de novembro de 2016, iniciamos as entrevistas e os ensaios fotográficos pela escola Visconde de Souza Franco, em Belém. Animados com o aroma do tucupi, que exalava das barracas de tacacá, seguimos no dia seguinte para o bairro de Jaderlândia, em Ananindeua,

cidade bem próxima à capital. Em dezembro, fomos até Marabá. Antes de visitar a escola Pequeno Príncipe, nos surpreendemos com o gosto forte do tucunaré, servido à beira do rio. Após as férias escolares, começamos o ano letivo, em fevereiro, com uma viagem até Santarém. Encerramos nossa jornada pelas cinco escolas do estado, presentes neste projeto, no bairro de Coqueiro, em Ananindeua, no mês de março.



EEEFM JADERLÂNDIA  
ELIZABETE AGUIAR

**SE FOR  
PENSAR  
SÓ NA  
DIFICULDADE,  
FICO EM  
CASA**



Numa sala de aula da escola Jaderlândia, o professor de Língua Portuguesa projeta um filme na parede. Através de tecidos um tanto puídos, improvisados como cortina, a luz da manhã se infiltra no ambiente fazendo com que a imagem fique esmaecida. Mas os alunos seguem atentos à aula de formato mais lúdico. Enquanto isso, na sala da direção, Elizabete Aguiar exibe, orgulhosa, uma pasta em que organiza relatórios e fotografias dos êxitos de alguns dos 760 alunos.

O bairro de Jaderlândia fica localizado no município de Ananindeua, no Pará, bem próximo à capital, Belém, às margens da BR-316. Antigo local de extração de areia branca, o lugar foi ocupado por pessoas de baixa renda, que construíram ali suas moradias improvisadas.

Embora a infraestrutura precária do bairro se repita na escola, esta tem a sorte de contar com uma gestora extremamente motivada, comunicativa e empreendedora. Atuando há 16



anos na escola, os últimos 10 como diretora, Elizabete Aguiar utiliza de seu dinamismo e sorriso contagiante para colocar em movimento todos a seu redor. Professora por vocação, ela busca energia em sua própria história de vida para empreender seus esforços no ensino público de qualidade. **Estudei a vida toda em escola pública. Tive professores maravilhosos, que acreditavam na possibilidade de transformar o outro. Eles que me fizeram acreditar que isso é possível. Decidi ser professora numa época difícil da minha vida, quando meu pai faleceu e eu estava entrando na mocidade. Quem cuidava da gente eram minha mãe e os irmãos mais velhos.**

Percebendo a importância do núcleo familiar para alavancar o processo de aprendizagem, a gestora busca manter elos inclusive com ex-alunos. **O que eu sei fazer hoje é educação. Acordo todo dia cedo por acreditar nela. Se eu for administrar a escola pensando só nas dificuldades, é melhor ficar em casa. Tenho alunos que saíram daqui e estão se formando. O trabalho didático e a educação que nossos professores**



deram a eles fizeram com que encontrassem um caminho virtuoso. Vêm alunos aqui dizer: “diretora, estou me formando, vou passar no concurso e vir aqui dar aula.” Emocionada, a gestora pausa a fala, respira fundo e

completa: **O que me faz sair de casa e vir trabalhar é acreditar que todo aluno tem direito de ter uma escola pública de qualidade e os melhores projetos.**

Comunicação e parceria são palavras-mestras na gestão de Elizabete. A partir do Programa Jovem de Futuro, ela equacionou projetos ligados à proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, e também a integração dos pais com a escola.

**A cada bimestre, temos o encontro com os pais, que nomeamos de Chamada Pedagógica. É o momento no qual apresentamos a eles como o filho está na escola, o que dá certo e o que não dá. Temos também o dia da interação, quando o pai dialoga diretamente com a direção. Eu fico de plantão de manhã, à tarde e à noite. Coloco 300 cadeiras e elas são todas ocupadas. Fica pai até de pé. Geralmente, faço reunião por bloco, o pai aproveita para dar opinião, sugestão e crítica. A gente percebe que algumas famílias têm dificuldade de entender o mundo da educação, a visão técnica do educador, então, a gente tem de explicar. Isso faz com que o pai seja muito presente dentro da escola. Muitos contribuem até fazendo reparos necessários na nossa estrutura.**

As parcerias não param por aí. Em 2012, a escola participou de um desfile de 7 de Setembro. Elizabete percebeu que um comandante da Marinha observava atentamente a apresentação de seus alunos. Puxou conversa e saiu de lá com um acordo firmado. **Nós estamos há quatro anos com essa parceria com a Marinha do Brasil, com uma média de 80 crianças no projeto. Eles oferecem vários serviços e oficinas. Uma das ações é o concurso de redação. Cada ano há um tema. Temos seis alunos premiados. O aluno chega à escola de manhã e, quando termina seu horário, é levado para a Marinha, almoça lá e, à tarde, faz várias atividades: aulas de reforço, horta, judô, oficina de pintura e fotografia.**

Numa das salas de aula, um professor utiliza blocos de formas geométricas para tornar a matemática mais atraente aos alunos do Ensino Fundamental. Em outra sala, um dentista dá uma palestra bem-humorada sobre escovação de dentes. Toca o sinal e bicicletas começam a surgir de vários lados, pilotadas por estudantes de mochilas nas costas. Hora de ir para a casa. ■

## O GESTOR É UM MAESTRO. A MÚSICA NÃO PODE DESAFINAR

Em uma aula de educação artística da escola Antônio Batista Belo de Carvalho, a professora apresentou obras do modernismo brasileiro, com destaque para a tela *Abaporu* [1928], de Tarsila do Amaral. Como exercício, pediu aos alunos que desenhassem uma versão da obra relacionando-a com o seu cotidiano. Um deles fez um desenho surpreendente: no lugar do cacto, uma metralhadora. Onde Tarsila pintou o sol do sertão, uma bomba com pavio aceso.

Situada num bairro periférico de Santarém, no Pará, a escola funciona sem muros há dez anos, época em que ele desabou. Fato esse que faz a escola ser invadida e assaltada com frequência. Nos últimos tempos, as lâmpadas das salas de aula têm sido rotineiramente roubadas. Algumas salas de aula não podem ser utilizadas por falta de eletricidade e perigo iminente de o teto desabar.

A diretora Luciana de Sousa, que estudou música desde os 9 anos e cursou faculdade nesta área, passou a “reger” essa escola assumindo um importante papel político na comunidade,

para o qual precisou de sensibilidade e criatividade para encontrar o tom do diálogo, afinar as relações, equilibrar os agudos, os baixos e, acima de tudo, improvisar.

A diretora anterior saiu do cargo por ter sido ameaçada de morte por traficantes, e a escola passou a ser gerida apenas por um conselho. Luciana acabou assumindo a direção num momento bastante conturbado, mas tem conseguido, por meio do diálogo, restaurar o bom clima escolar. Dessa forma, aprendeu no dia a dia a gerir uma escola, mesmo sem ter tido, na sua formação, a intenção de tornar-se uma educadora. **Só na faculdade fui saber que licenciatura era para dar aula e aí me desesperei. Quis mudar para o bacharelado, mas**





1º ANO  
M1MR01

1º ANO  
M1TR01



na época só havia esta opção em Belém. Terminei o curso de Educação Artística e comecei a gostar de dar aulas de música para a terceira idade. Minha primeira escola, como professora de arte, foi a Belo de Carvalho. Fiz pós-graduação em Psicopedagogia, mas continuei na área de artes. Em 2014, fui convidada para montar uma chapa e assumi a diretoria.

Balizar a desigualdade social e a violência está na base da orquestração da gestão de Luciana. Com a implantação do Programa Jovem de Futuro, ela e sua

equipe conseguiram contornar o alto índice de evasão. A escola não conseguia fechar uma turma para o terceiro ano desde 2014. O diálogo com pais e alunos ajudou a fazê-los perceber a importância para o futuro de permanecer na escola. Finalmente, formou uma classe em 2016 e a escola aumentou o número de matriculados de pouco mais de 200 para 300 em um ano.

**Temos um grupo em rede social com os alunos que se formaram. Eles enviam as notas obtidas no Enem e nos vestibulares. Eles não têm condições de fazer cursinho. Tudo que sabem aprenderam aqui. Vários entraram nas universidades. Isso é muito gratificante para nós.**

A Belo de Carvalho estava na penúltima colocação no ranking das escolas do estado, com o índice de 1.3 no Idepa [Instituto de Desenvolvimento Educacional do Pará]. As mudanças implementadas contribuíram para que a escola estabelecesse uma meta, alcançada em 2016, quando elevou o índice para 2.1. No Ideb [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica], a escola não obtinha avanços desde 2009 e então, em 2016, conquistou quatro pontos.

Enquanto conversamos, os estudantes começam a chegar para a primeira semana de aula do ano com seus belos uniformes, impecavelmente limpos, enquanto outros alunos terminam o dever de casa debaixo das imensas mangueiras que geram uma generosa e bem-vinda sombra no pátio da escola. Luciana convoca todos para uma conversa no pátio e fala sobre as diretrizes educacionais e disciplinares da escola.

**Estou no lugar onde nunca imaginei que estaria. Tive de deixar de estudar violino, o instrumento que sempre gostei. Mas estou aqui porque gosto. Acabei me encontrando. Quando penso no violino dá saudade, mas não tenho tempo de voltar a ele. Sempre digo que o gestor é um maestro. Ele tem de criar a harmonia entre vários setores da escola porque senão, a música desafina. ■**

## EU TRABALHO PARA ELIMINAR A DESESPERANÇA

Em uma das paredes da escola Luiz Nunes Direito, um grafite chama a atenção do visitante. O desenho é dos alunos e é composto por uma mulher negra, com cabelo no estilo *black power*. Ao lado dela, uma frase bastante popular do pastor e ativista Martin Luther King Jr.: *Eu tenho um sonho. O sonho de ver meus filhos julgados pela sua personalidade. Não pela cor de sua pele.* O grafite ilustra o espírito de mobilização e conscientização que orienta a gestão da diretora Maria de Belém.

Faltam portas e janelas nas salas de aula. O mato está alto e no terreno do fundo da escola, por onde assaltantes já pularam o muro para roubar computadores e material escolar, três pequenas salas, que poderiam servir para atividades de recreação, encontram-se destruídas.

Uma reforma começada tempos atrás foi abandonada pela metade. Desde então, promessas não cumpridas deixaram a escola no atual estado.

**A estrutura da escola não é boa. Deixa muito a desejar. No verão se torna um forno e os professores e alunos às vezes se negam a ir para a sala. Fizemos uma solicitação de reforma em 2009. Houve uma licitação e a reforma teve início. Três meses depois, o dono da empresa faleceu e a reforma parou. Portas e janelas que tinham tirado para arrumar nunca voltaram.**

A entrevista transcorre na sala dos professores, onde o ar-condicionado





emite altos ruídos. **A escola tem 35 anos e a parte elétrica só não está pior porque o Conselho, formado por professores e pais de alunos, fez alguns reparos. Temos uma promessa do governo para reiniciar a reforma neste ano. Todo ano, a gente faz um bolo para “comemorar” a reforma não acabada, batemos foto e mandamos para o governo, demonstrando nossa insatisfação. Em 2016, os alunos ocuparam as dependências USE [Unidade Seduc na Escola] por um mês. Disseram que não sairiam enquanto o governo não se comprometesse a fazer a reforma da escola. Os professores ficaram surpresos. A direção apoiou o movimento. O lanche era servido lá, professores se dispuseram a dar aulas no local. Finalmente, eles conseguiram que a Seduc se comprometesse com a reforma.**

Maria de Belém atua há 30 anos na rede estadual de educação, sendo metade desse tempo como professora de Sociologia. Ela possui um histórico de militância política e sindical que a levou a pensar um

modelo de gestão participativa. Ao mencionar o compromisso político inerente ao exercício do educador, Maria de Belém emposta a voz e fala com convicção. **A gente faz de tudo para que os profissionais se envolvam. A escola não é só da diretora. Todos agentes precisam discutir juntos os problemas, integrando alunos, pais e comunidade. O conselho de classe agora é uma prática pedagógica permanente, que não havia antes. Não é uma tarefa fácil fazer as pessoas mudarem de atitude. Nosso trabalho de gestão compartilhada não é 100%. Temos fragilidades. Temos muita dificuldade de**



convencer parte dos cerca de 100 professores da escola a participar. Muitos não se envolvem com nada, estão por demais desanimados com os baixos salários e com a falta de estrutura e apoio do governo.

A maioria dos alunos da escola mora em Icuí, bairro criado pela ocupação de pessoas egressas de Belém e municípios próximos. **Os pais são trabalhadores e seus filhos ficam muito tempo só. Isso reflete uma grande falta de afetividade, de direcionamento. Muitos acabam sendo cooptados pela criminalidade.**

Maria de Belém e sua equipe criaram um plantão pedagógico para os pais, com o intuito de conscientizá-los sobre a importância do diálogo e atenção com os filhos. **Sabemos que esse problema não é da nossa governabilidade, porém os professores disseram: Temos que ajudar, temos que fazer algo! Chamamos os pais para conversar de uma forma pedagógica, para mostrar que o incentivo**

**deles aos filhos melhora o rendimento na escola. Em vez de se sentirem autônomos, eles se sentem abandonados. E a gente quer que o aluno progrida, que tenha sucesso.**

O legado que Maria de Belém pensa em deixar da sua gestão é a crença no trabalho coletivo e participativo, envolvendo todos os atores que atuam na escola. **É preciso sempre acreditar que podemos promover mudanças positivas, crer no amanhã. Trabalho para eliminar a desesperança.** A convicção que Maria transmite em suas palavras é a mesma que sentimos ao ver em um grafite da escola a imagem de uma mulher negra exibindo orgulhosamente sua cabeleira *black power*. ■

**DEMOCRACIA  
REQUER  
RIGOR  
METÓDICO**

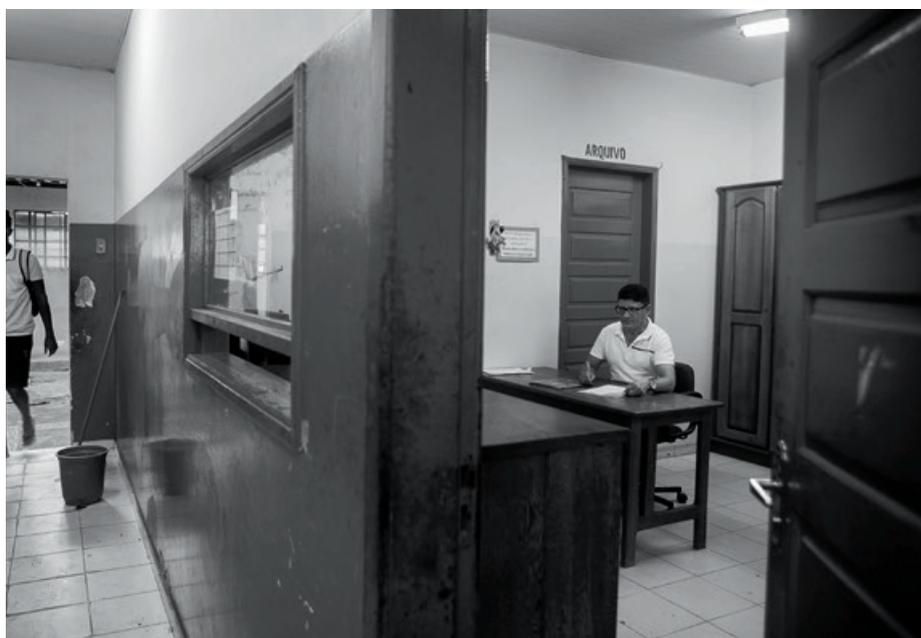
O calor em Marabá parece amanhecer antes dos alunos. Ao entrarem na escola O Pequeno Príncipe, vários já ficam em fila para matar a sede no bebedouro colocado logo na entrada. O prédio demonstra precariedades que percebemos ao andar pelo seu entorno: banheiros entupidos, janelas das salas de aula sem vidros e carteiras quebradas.

Alterar este cenário não é a maior prioridade do diretor Antonio Luiz Silva Soares. **Nós temos um foco muito maior no pedagógico do que na infraestrutura. Temos de ter aulas atrativas. É onde mais gastamos energia.**

De fato, o alto aproveitamento dos alunos nos exames externos, como o Enem, denota

a qualidade do projeto pedagógico. Em 2014, 54 alunos da escola O Pequeno Príncipe foram aprovados em universidades públicas. **O foco da nossa escola está na formação da pessoa, fazer com que elas alcancem sucesso tanto na vida pessoal quanto na profissional.** Os resultados são impulsionados por Antonio Luiz, que está na escola desde 1992 e aposta no rigor e na coerência de trabalho. **Temos um perfil um pouco rigoroso. Paulo Freire dizia que a escola, mesmo sendo democrática, tem de ter rigor. Ele chamava de rigor metódico e, no nosso regimento, nós asseguramos isso.**

Um exemplo da lida com a disciplina e a coerência está na forma como a escola







O Pequeno Príncipe estabeleceu a política do uso do celular. **É proibido, com exceção apenas para o professor que quer usá-lo em sala de aula para pesquisas.** Assim, nós resolvemos dois problemas: o do bullying e o de furtos dos aparelhos dentro da escola. O nível de atenção baixa muito com o uso do celular. A nota estava caindo, principalmente entre

**os alunos do Ensino Fundamental. Essa decisão resultou num melhor rendimento deles.**

A resposta às dificuldades do dia a dia é dada com rigor, mas também com comprometimento com o ensino público de qualidade. Uma nova forma de gestão, com controle de frequência e maior proximidade com os alunos, tem contribuído para detectar com precisão os problemas existentes na escola, hierarquizá-los e atacá-los um a um.

Mostrando o prontuário com as notas de alunos, Antonio Luiz apresenta um dado surpreendente: a direção da escola decidiu elevar a nota mínima para aprovação nas disciplinas de 5, como é em toda a rede estadual, para 6. **Não acho satisfatório que o aluno aprenda apenas 50% do conteúdo. Devemos ensinar melhor para que eles aprendam melhor. Os pais aprovaram essa medida e isso faz a escola ser bastante procurada na região. Sempre podemos melhorar, por isso a insatisfação é o que nos move.** E olhando para luz que entra pela janela, arremata o pensamento. **Sonho com uma escola onde o aluno tenha prazer de estar em sala de aula.**

A persistência e rigor do trabalho de Antônio Luiz não deixam para trás os ideais que realimentam o diretor. **A gente almeja uma sociedade mais igualitária, onde o aluno possa ter uma educação equitativa, porque o sistema não nos permite muito fazer isso. Há muitas amarras, trabalhamos num sistema muito engessado.**

Entre dois blocos de salas de aulas, num lugar improvável, uma árvore parece ter brotado de forma intempestiva, rasgando a pouca terra ao seu redor, projetando-se obstinada em direção ao céu. Esse símbolo de força e determinação, que ignora a adversidade, parece ser o mesmo que Antonio Luiz transmite, com pulso forte, aos seus pequenos príncipes. ■

## **POR QUE VOCÊ NÃO ME DÁ BOM DIA?**

No laboratório de Química e Física, o professor faz demonstração prática de eletricidade estática para os poucos alunos presentes. Duas estudantes mostram algum interesse, mas a maioria fica distante, conversando ou interagindo com o telefone celular. Marilena Guimarães Lima, diretora há 22 anos, passa pelo corredor e flagra uma estudante deitada no chão, conversando com amigas: **Levanta daí, menina. O chão tem bactérias.** Vira-se e comenta: **Esse piso é mais fresco, eles costumam fazer isso por causa do calor.** De fato, às 8h, o sol já invade as salas de aula e o calor parece querer expulsar todos dali. **O calor excessivo dentro da sala de aula é um dos nossos maiores vilões. Os alunos me dizem: Professora, como vou ficar dentro da sala de aula com esse calor?** Marilena sabe que não se trata de mero desconforto. **Se tivéssemos climatização, com certeza o aproveitamento seria muito melhor.**

Os alunos da escola Visconde de Souza Franco, em Belém, no Pará, são recebidos diariamente por Marilena. Na entrada, todos, sem exceção, recebem seu “bom dia”. Marilena se posta com um funcionário da escola atrás do portão entreaberto para receber aluno por aluno. Só entra quem lhe entregar em mãos a carteirinha escolar. Os que por ventura esqueceram, são chamados para uma conversa na diretoria. **Eu conheço todos os alunos. Posso não saber o nome de todos, mas conheço os rostinhos. Faço questão de estar lá,**

**recebê-los e dar um “bom dia”. Isso é muito importante. Sei que muitos têm relações difíceis e de pouco afeto em casa. Nem todos recebem um afago de pai e mãe. Falo para todos. Bom dia, meu filho! Bom dia, minha filha! No início, se eu recebia de volta uns cinco cumprimentos era muito. Eles passavam direto como se eu não existisse. Faço isso desde 2010. Alguns mais sisudos eu questionava: Por que você não me dá “bom dia”? Hoje, tudo mudou. Todos me cumprimentam e vários querem me abraçar. Esse abraço é muito importante para**





mim. Me faz começar bem o meu dia. Isso é o que me faz ficar aqui na escola todos os dias, sem me preocupar com horário. Eles precisam disso. É a minha contribuição. Marilena está emocionada ao fazer o relato e não consegue conter o choro.

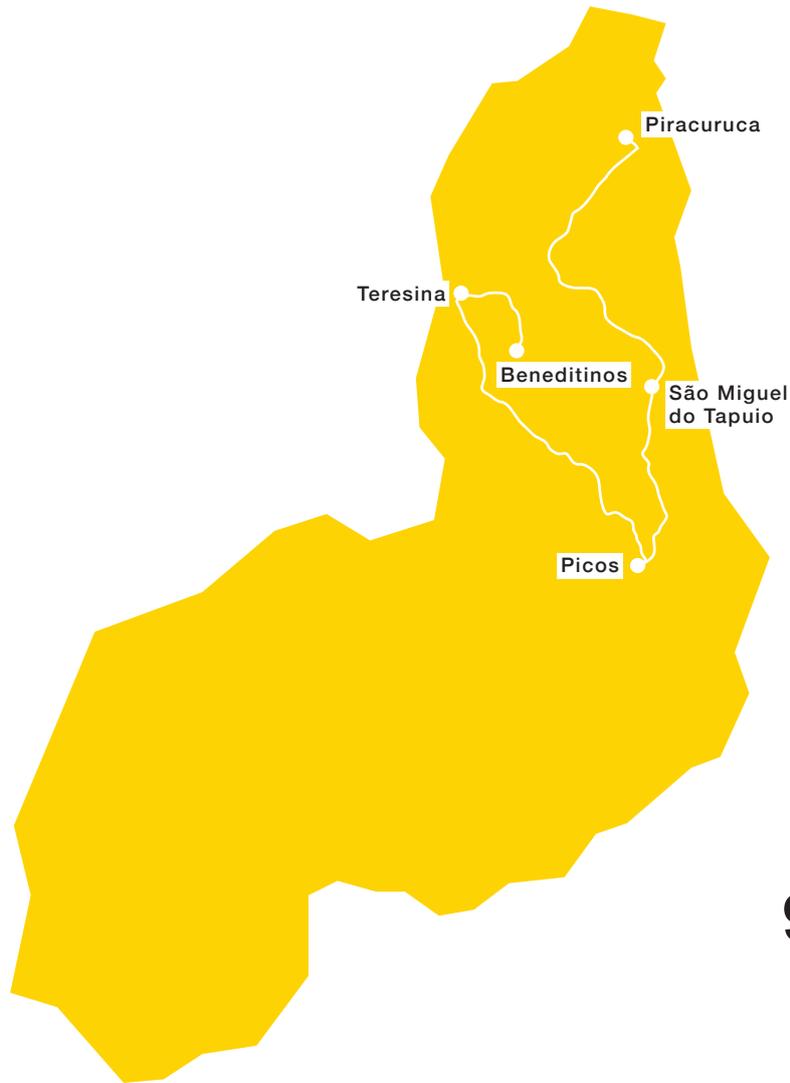
Grades, cadeados, identificação, muito afeto e cuidado são as estratégias utilizadas pela diretora para tentar coibir o acesso, ao interior da escola, da crescente violência da cidade de Belém. **Encontrei a escola completamente depredada. Havia muitos**

**alunos matriculados e a intenção deles não era estudar, mas disseminar a cultura da violência. Havia turmas rivais que marcavam briga na saída da aula. Ficava uma turma do lado de fora querendo entrar para brigar com a outra que estava dentro. Tínhamos armas apontadas para dentro da escola, pessoas jogando pedras. Sempre havia feridos.**

Os anos de 2010 a 2012 foram tempos difíceis para a diretora. Um grupo de diretores se organizou para se reunir com autoridades de segurança pública e do Ministério Público para elaborar ações de combate à violência. Identificados os alunos que não estudavam, iniciou-se um processo de remanejamento dos que já tinham repetido a mesma série três ou quatro vezes e estavam com idade avançada. Estes foram direcionados para turmas de adultos.

Desde a implantação de novas metodologias de gestão, que geraram um maior controle do rendimento de alunos, Marilena e seu grupo de educadores passaram a ter uma avaliação sistêmica mais elaborada. **O circuito de gestão começa no planejamento e segue na execução, no monitoramento e na avaliação de tudo o que acontece na escola. A sistematização e organização, muitas vezes, no dia a dia da escola, ficavam fora das prioridades. São tantas atribuições e urgências que a gente acabava não conseguindo sentar para planejar e organizar as ações.** Marilena, que é pedagoga, especialista em currículo, avaliação e gestão, tem mestrado em Motricidade. Ela dribla com naturais limitações os problemas de infraestrutura — apesar do prédio da escola ser enorme e os reparos sempre necessários, recebe apenas R\$ 2 mil por semestre para a manutenção. É preciso contornar a fragilidade do sistema e a falta de apoio. **Esta escola é um lugar onde eu amo estar. Tenho até de controlar essa paixão que tenho pela escola pública e mais especificamente por esta escola. Aqui, eu vivi os piores e alguns dos melhores momentos da minha vida. ■**





Percorremos o estado do Piauí entre 13 e 17 de março de 2017, começando pela visita à escola Didácio Silva, em Teresina, no bairro de Dirceu Arcoverde, cercado por hortas comunitárias. No mesmo dia, pela BR-343, alcançamos Piracuruca, após quatro horas de viagem. Na manhã seguinte, depois de trabalharmos na escola Presidente Castelo Branco, passamos pela imponente igreja matriz de Nossa Senhora do Carmo, construída em 1718, e seguimos para a próxima parada, via PI-115. Traídos pelo GPS, cortamos caminho por uma estrada de terra com córregos

que precisavam ser atravessados de carro. Atolamos. Como obstruímos a passagem de um ônibus, uns 15 homens que estavam nele nos ajudaram a sair do atoleiro e então conseguimos chegar a São Miguel do Tapuio, numa viagem que durou sete horas. Na tarde do dia seguinte, foram mais quatro horas pela BR-407 até Picos, a cidade do mel. No dia 16, após conhecer a escola Marcos Parente, seguimos, no meio da tarde, para nossa última escola no estado, na singela cidade de Beneditinos, que alcançamos ao concluir um percurso de quase 300 quilômetros pela BR-316.



CEMTI DIDÁCIO SILVA  
ALBERTO MACHADO VIEIRA

**AQUI É UMA  
ESCOLA DE  
POSSIBILIDADES**





Festa! Essa foi a palavra revolucionária que conseguiu alterar drasticamente o cenário de falta de estímulo para o ensino e o estudo, de infraestrutura falha e do entorno violento, que migrava das ruas para o interior da escola Didácio Silva, na periferia de Teresina. O mestre de cerimônia, responsável por esta iniciativa, é Alberto Machado Vieira, diretor da escola há 12 anos. **Aqui é uma escola de possibilidades. O ponto certo foi a gestão democrática, a participação do aluno e da comunidade. Nós temos um projeto de escola aberta: a escola ensina o aluno a cuidar do que é dele.**

Em 2005, Alberto deixou de dar aula de Filosofia para se tornar o gestor da escola. Conhecido pelo bom humor e pela proximidade com os alunos, candidatou-se à direção. Os funcionários chegaram a duvidar de sua capacidade para administrar a instituição. **Nenhum dos funcionários me queria como diretor, pois sou muito brincalhão. Eles achavam que a escola iria virar uma bagunça. Os alunos carregaram minha campanha. Fui eleito com quase 95% dos votos deles. O meu lance sempre foi juventude. Acho que os jovens são as pessoas mais desassistidas na nossa sociedade. Todos acham a juventude bonita e que tudo está bem para eles. Mas, eles têm necessidades de políticas públicas específicas, que os assistam.**

Em meados dos anos 2000, a Didácio Silva sofria com depredações, roubos e alunos à mercê da violência no trajeto entre a casa e a escola. A qualidade das aulas e a proficiência dos alunos eram diretamente impactadas por esses problemas.

Alberto percebeu que precisaria, antes de tudo, mudar o clima da escola, fazendo com que alunos e professores tivessem prazer em estar ali. **Tínhamos um problema social a ser vencido: o da violência, da falta de projetos e da baixa autoestima desses alunos. Pensei em mantê-los mais tempo na escola. Em datas comemorativas, convocava-os para pensar eventos. Começaram a dizer aí fora que aqui só havia festas. Quem não**



faz nada para melhorar, adora criticar quem faz. Seguimos em frente. Esses eventos acabaram se tornando um aglutinador. Todos começaram a trabalhar juntos, fora da sala de aula, por um objetivo comum. Depois inventamos o recreio cultural. E logo em seguida, os alunos estavam pensando coreografias, compondo músicas e criando uma rádio aqui no pátio da escola, com liberdade e criatividade.

O envolvimento dos alunos, somado ao impulso dado pela direção e pelo corpo docente da escola, acabou gerando o Didácio Arte, que já se encontra na 10ª

edição. Dança, canto, artes visuais e teatro fazem parte da programação, que os alunos desenvolvem ao longo do ano, para ao final dele apresentar para os pais e a comunidade em geral.

Em paralelo, os resultados dentro da sala de aula começaram a melhorar significativamente. **Começamos com Ideb de 2.6 e fomos até 5.2. No primeiro mundo das escolas, a nota é 7, mas a média do estado não chega a 3. Estamos sempre à frente.** Em 2016, 85% dos alunos foram aprovados no Enem, com quase 100 deles ingressando em faculdades sem cursos preparatórios. Esse fato, aliado à visibilidade dos eventos que a escola promove, congregando a comunidade, fez a procura por vagas crescer exponencialmente.

**Hoje, temos 500 vagas, mas se tivéssemos 2 mil, todas seriam preenchidas. É triste não poder atender esta demanda, pois penso que a escola pública tem de ser para todos. Já tivemos aluno que chegou aqui despreparado, mas com o incentivo nosso e o esforço pessoal dele está cursando Engenharia Elétrica e também passou em Física na Universidade Federal. Antes, professores não queriam dar aula aqui por causa da violência e da distância. Hoje, professores de outros estados querem vir para cá.**

Ao ser perguntado sobre como pretende encaminhar sua carreira, Alberto não titubeia. **Penso em um dia chegar a ser chefe do Executivo. Serei governador do estado ou, no mínimo, secretário de educação. Pretendo ser um político praticante do exercício partidário, com foco na educação, que é a salvação do mundo.**

Alberto revela suas ambições com a mesma convicção que o fez mudar por completo o panorama desta escola, apostando na alegria, estimulando a criatividade dos alunos e a convivência afetiva. ■

**PRECISA DE  
UM ABRAÇO,  
CONVERSA  
OLHO NO  
OLHO,  
CONVIVÊNCIA**

Os alunos reúnem-se no pátio da escola para conhecer os novos representantes das turmas, formando uma grande roda. Muitos permanecem abraçados e de mãos dadas, demonstrando afetividade, criando um interessante espelhamento do desenho de uma colmeia na parede, que faz uma analogia ao trabalho coletivo e à doçura.

Além de grande produtora de mel, Picos é considerada a capital do sul piauiense por congregar um expressivo comércio popular, que a faz ser visitada diariamente por cerca de 12 mil consumidores das cidades vizinhas. Tais características fazem com que ela seja habitada por pessoas de diversas localidades, gerando uma notável diversidade populacional.

O Centro Estadual de Ensino Marcos Parente acolhe as novas gerações dessa diversidade. O próprio diretor da escola, Geferson Francisco de Souza, nasceu na cidade de Santo Antônio de Lisboa, a 43 quilômetros de Picos. Optou por morar ali quando foi cursar licenciatura em Física, na Universidade Estadual, e Letras, na Universidade Federal. Foi na própria escola Marcos Parente que ele iniciou sua carreira de professor da rede estadual, na cadeira de Física. **Sempre fui encantado por dar aula. Desde o Ensino Médio, eu já ensinava os meus colegas. Me apaixonei por essa profissão.**



Em 2011, aproximava-se o período da eleição para a gestão da escola e a responsabilidade que a função exige, aliada à gratificação de apenas R\$ 200 para o cargo, não estimulava o surgimento de candidatos. Souza encabeçou uma chapa única e encarou o desafio. **A partir do momento que você passa a ser gestor, enxerga a escola de outro ângulo e a vê como um todo: os alunos, que são o foco principal, os professores, os funcionários e toda a problemática que envolve a escola. Percebi que eu tinha de integrar tudo isso, toda a comunidade, e trazer a família para a escola.**





Para Souza, 33 anos, solteiro e sem filhos, é necessário criar um ambiente familiar para estabelecer um lugar propício para o ensino. **Para mim, é importante conhecer a família do aluno. Vivemos hoje numa sociedade desconstruída. Nós temos de conhecer a família para entender o comportamento desse aluno. Às vezes, isso responde porque ele é agressivo, porque precisa de uma atenção maior. Às vezes, precisa de um abraço, de uma conversa franca olho no olho, uma convivência.**

Ao chegar ao portão de entrada da escola, a maioria dos alunos aguarda do lado de fora, até o último sinal, para enviar às pressas as últimas mensagens pelo celular. Tão logo passam o portão, são obrigados a depositar o aparelho em cestas identificadas por turmas. Ali dentro é proibido o uso do celular. **Os alunos assistiam aula com fone de ouvido, não tiravam por nada. O professor**

**passava mais tempo reclamando e pedindo pro aluno tirar o fone do que dando aula. Chamamos os pais e um grupo de alunos, fizemos uma reflexão e decidimos juntos proibir o uso. É notável como aumentou o rendimento dos alunos e como os professores ficaram mais tranquilos.**

Diálogo, afeto e disciplina parecem ter criado um ambiente favorável, como mostram os índices de aprovação que Souza exhibe com orgulho. **O nosso Ideb vem crescendo muito. Em 2011, quando assumi a gestão, estávamos com 3. Pensamos em estratégias para melhorar o resultado como a “Pedagogia da Presença”, nome que demos ao projeto de aproximação com as famílias. Fomos aumentando gradativamente e, em 2016, atingimos 4.5. O estado do Piauí faz uma medição chamada Saepi, o sistema de avaliação educacional do Piauí. Nosso índice era 2.9 e a meta era 3.1. Subimos para 3.6.**

Os bons resultados mostram como uma política de gestão baseada no diálogo não apenas torna a escola um ambiente mais agradável, como impacta diretamente no ensino. Por isso, Geferson é firme em sua posição acerca do protagonismo dos alunos. **Abrimos espaço para o protagonismo juvenil. Os alunos estão livres para desenvolver projetos na escola. Eles cantam, dançam e festejamos todas as datas comemorativas. Eles fazem redação, desenho, fotografia, publicação, teatro... Cada aluno que quer participar escolhe uma área com a qual mais se identifica.**

**Antes da implementação do Programa Jovem de Futuro, nós fazíamos projetos, mas não entendíamos porque não conseguíamos alcançar os índices. Com o programa de gestão, aprendemos a analisar os dados e a identificar claramente onde estavam os problemas. Com isso, as ações ficaram muito mais eficazes para melhorar o rendimento em Português e Matemática e diminuir a evasão.**

No intervalo das aulas, sem telefone celular, os alunos diversificam as brincadeiras. Uns jogam futebol, outros pulam amarelinha e alguns brincam de tênis de mesa, improvisando o chinelo como raquete. ■

**QUERO  
APROVAÇÃO  
DE 100% DOS  
ALUNOS NO  
VESTIBULAR**

São exatamente 7h20 quando os alunos do Ensino Médio da escola Presidente Castelo Branco, em Piracuruca, no norte do Piauí, a quase 200 quilômetros da capital, perfilam-se entre as árvores do pátio para cantar o Hino Nacional. O diretor, Gilvan Fontenelle dos Santos, observa atentamente a posição dos alunos e alinha dois deles antes de autorizar o início do momento cívico. As mãos levadas às costas ajudam a estufar o peito para entoar com mais firmeza os versos de Joaquim Osório Duque Estrada. Quando terminam, o “formoso céu, risonho e límpido” de Piracuruca abre espaço para o sol, que anuncia mais um dia de intenso calor.



Essa cena ocorre semanalmente e integra as estratégias da direção para estimular a disciplina. **Eu sou muito linha-dura. Ou o aluno serve para a escola ou a escola não serve para ele. Nunca tive de expulsar ninguém. Os próprios alunos pedem transferência, quando não aguentam o ritmo. Eles estão aqui para estudar. Se acontece algum problema, a gente liga para os pais e eles buscam, ou até mesmo eu levo de carro. Sou um professor muito conhecido na cidade por conta da rigidez. Muitos pais**



**e mães foram meus alunos, já conhecem o esquema.**

Piracuruca possui uma rica herança de arquitetura colonial, vestígios do seu apogeu econômico quando o extrativismo da cera de carnaúba lhe valia altos dividendos com a exportação para a Europa. A escola Presidente Castelo Branco é um desses belos edifícios do centro da cidade. O tombamento

pelo Iphan garante sua perenidade, mas também cria várias barreiras. Uma grande parte do terreno, por exemplo, que seria ideal para a construção de uma quadra esportiva, não pode ser alterada. **Antes de vir pra cá, eu acreditava que o Iphan era um parceiro, mas já mudei de ideia. Também acreditava que educação e Iphan estavam interligados, mas há muitos entraves. Eles embargaram a quadra de esportes. Além disso, temos um problema muito sério, não só na escola, mas na cidade toda, que é a questão da rede de energia de péssima qualidade. Temos apenas um ar-condicionado, que não pode ser usado à tarde porque se não a luz da escola apaga.**

Para Gilvan, que é formado em Matemática e em Engenharia Agrônômica e já acumula 29 anos de carreira na área de educação, a modalidade de tempo integral de ensino, adotada na Presidente Castelo Branco, é o que tem tornado positivo o trabalho da escola, pois proporciona mais tempo ao aluno e ao professor. **Nossos professores, até o ano passado, trabalhavam em duas ou três escolas. Hoje, eles trabalham somente na nossa. É uma dedicação exclusiva. O perfil do aluno também é melhor. Quem vem para a escola de tempo integral quer de fato estudar.**

A maioria dos professores da Presidente Castelo Branco é bastante jovem e foi do corpo discente da própria escola, o que, para Gilvan, favorece a boa convivência, a dedicação e o respeito pela instituição. **Uma das coisas que eu digo para os professores que ajudo a formar é que eles têm de ter em sala de aula, no mínimo, 80% de domínio e 20% de conhecimento. Dominar**



não no sentido de adestrar, mas no de fazer com que o aluno preste atenção.

O estímulo à disciplina resultou em aumento de empatia dos alunos pela instituição, segundo o diretor. **Quando precisamos liberá-los mais cedo por algum motivo qualquer, temos de pedir para irem embora.**

Certamente, as animadas merendeiras ajudam a manter todos próximos e sem querer sair da escola. São 11h da manhã quando o delicioso cheiro do baião de dois e do frango assado exala pelo pátio, que tem belas

árvores a fazer sombra para que muitos estudantes ali se reúnam durante a caprichada merenda.

A escola, desde que passou à modalidade de tempo integral, começou a apostar também em projetos pedagógicos que incluem diferentes atividades extracurriculares como, por exemplo, festivais culturais. **O Festival do Castelo Branco é um evento cultural que, a cada ano, tem um tema diferente. Levamos o festival para a praça. No primeiro ano, o tema foi Orgulho de ser Nordeste e no ano passado, Piracuruca. Contamos sobre a história, a cultura, as finanças, educação e política.**

Pensando no futuro da escola, Gilvan sabe bem onde quer chegar e tem metas traçadas. **Este ano quero a aprovação de 100% dos alunos no vestibular. No ano passado, nós tínhamos uma turma com 18 alunos e tivemos 12 aprovados. ■**

## **É ALUNO AJUDANDO ALUNO**

Os primeiros raios de sol desenham no chão de terra batida da rua da escola Dona Rosaura Muniz Barreto as sombras das altas carnaubeiras que dominam a paisagem. Se no passado elas serviam para a extração da resina que gerava cera de lustrar móveis, movimentando as finanças do município de São Miguel do Tapuio, no centro-norte do Piauí, hoje, com o declínio do negócio, elas seguem se multiplicando e embelezando a cidade com sua folhagem em forma de uma bola suspensa no ar.

O município, de cerca de 18 mil habitantes, preserva a pecuária e a agricultura como base de sua economia. Vários dos alunos chegam da área rural sentados na caçamba de uma caminhonete, que faz as vezes de transporte escolar.

O nome da escola é uma homenagem a Rosaura Muniz Barreto [1823-1908], rica proprietária que doou um pedaço de terra para que nele fosse construída uma capela para São Miguel Arcanjo, marcando assim a fundação do município que ela mesma batizou de São Miguel do Tapuio.

A determinação de Dona Rosaura também é uma marca da diretora Maria Deusilene Max Gomes à frente da unidade escolar desde 2008. **Nosso estado optou pela eleição para o cargo de diretor, uma forma democrática de escolha. Na época, tínhamos um grupo pequeno de professores efetivos. Não havia muitos para concorrer. Entramos em consenso, entre os professores, para que não houvesse uma**

**indicação de político, porque a escola acaba perdendo muita coisa com isso. Então, eu saí como candidata.**

Deusilene é professora de Matemática concursada do estado desde 2000, com especialização em Administração e Supervisão Escolar. Aproximar a família da escola é a principal marca de sua administração. **Quando entrei não tinha muito a visão da gestão. Era tudo meio solto. Hoje, a gente consegue sistematizar todas as ações da escola, tudo é encaixado. Temos um cuidado especial com o aluno que falta. O próprio estado melhorou em**







alguns aspectos. Passamos a ter o sistema de frequência *online*. Se um aluno falta, os pais recebem mensagem. Rapidamente, eles ligam para justificar. Quando comecei, os pais eram mais distantes. Agora, todo dia vem algum pai ou mãe à escola. Quando percebem a gente se preocupando com os filhos deles, passam a dar mais atenção e importância ao ensino.

A Dona Rosaura é a única escola da região voltada ao Ensino Médio. À medida que o conteúdo é ajustado para que desde o primeiro

ano os estudantes atinjam as metas desejáveis, mais fica claro como os alunos egressos do Ensino Fundamental chegam despreparados. **No nosso plano de ação do ano passado, detectamos que os alunos chegam com pouca bagagem em Língua Portuguesa e em Matemática.**

Além de engajar professores para alterar esse panorama, Deusilene também trouxe para seu plano de ação alguns dos melhores alunos, que passaram a ajudar aqueles que tinham mais dificuldade com as disciplinas. **Selecionamos os alunos que têm senso de liderança e os dividimos em grupos. Os professores fazem orientação individualizada para que, depois, eles ajudem os alunos com dificuldade. É aluno ajudando aluno. Em 2015, tive professores que abdicavam do sábado, que não era letivo, para dar aula de reforço. Esse envolvimento do professor aconteceu por ele conhecer nossa realidade, saber que não é só chegar à sala de aula e colocar o conteúdo, ir para casa e pronto. É questão de corresponsabilização, de saber que o aluno não está sozinho neste processo. Se não atingiu a meta, se tem essa deficiência, tenho de procurar sanar.**

Num cartaz em formato de nuvem, fixado na janela da sala dos professores, está escrita a frase *Ser professor é ter o dom de saber germinar sonhos*. Deusilene se emociona ao lembrar como a capacidade de fazer o outro sonhar não é um esforço em vão. **Tivemos um aluno de origem bem humilde, vindo de outra escola pública. Ele gaguejava ao ler. Tinha uma defasagem muito grande no aprendizado e o objetivo de se formar em Medicina. Demos suporte. Ele ficava de manhã e de tarde todos os dias nas aulas de reforço para o Enem. Quando concluiu a terceira série, foi um dos nossos melhores alunos, atingindo nível avançado na avaliação externa. Hoje, ele está no quinto período de Enfermagem e ganhou bolsa do Prouni. Este ano ele ficou em primeiro lugar na Universidade Federal para Direito, mas ele não quer, ele quer Medicina. Acredito que vai conseguir. ■**

## O ALUNO É PROTAGONISTA

Faltam alguns minutos para as 7h da manhã, quando os alunos do Ensino Médio da escola Pedro Mendes Pessoa, localizada em Beneditinos, no interior do Piauí, começam a se reunir sob os dois enormes cajueiros na entrada da escola, inaugurada em 2002.

É março. O ar apenas cálido a essa hora, prenuncia um calor que chegará a 34 graus ao meio-dia, nessa época que os moradores chamam de inverno, por ser mais propício às chuvas. **Após sete anos, finalmente temos um inverno bom. Graças a Deus está chovendo quase todos os dias**, diz a diretora Rosimar Silva, lembrando como a estiagem severa deixou a vegetação e o açude próximo quase sem vida.

De moto, raramente de carro e geralmente a pé, os cerca de 200 alunos da manhã vão chegando e, ao toque da sirene, dirigem-se ainda um tanto sonolentos para a classe. A única sala do terceiro ano tem 50 estudantes. Uma virose, que atinge a cidade, e a dengue geram algumas ausências. Há também alunos da zona rural impedidos de chegar em virtude das enchentes que fazem os veículos atolar no solo movediço da região.

Beneditinos tem cerca de 14 mil habitantes, comércio restrito e nenhuma empresa capaz de oferecer empregos aos adolescentes prestes a deixar a carteira escolar. Cursar uma faculdade implica necessariamente na mudança de cidade, geralmente para Teresina, cerca de 100 km dali. Deixar a família, morar de favor com algum parente ou trabalhar em algo informal é o destino que aguarda os mais determinados.



Como em boa parte das cidades piauienses, a energia elétrica é um problema. Além dos frequentes apagões, sua fragilidade impede que a escola utilize os aparelhos de ar-condicionado. **Se ligar dois, cai a energia do prédio todo. Pedimos um gerador para a Secretaria de Educação. Os técnicos vieram aqui e constataram que a rede não suporta um aparelho desses. O jeito é enfrentar o calor, que fica mais terrível de setembro a dezembro. Além disso, a internet também não funciona, o que impede as pesquisas dos alunos. Os funcionários levam trabalho para casa afim**



**de fazer os lançamentos que necessitamos via rede.**

Enfrentar essas adversidades estruturais já é algo bastante comum para essa profissional da educação com 23 anos de carreira, mãe de duas filhas e que se tornou arrimo de família ao ficar viúva precocemente. **Essa história pessoal obrigou-me a ter um senso de responsabilidade, organização e planejamento muito grande. Foi isso, sem**

**dúvida, que, profissionalmente, me fez migrar de professora a gestora,** conta com os olhos perdidos no horizonte da pequena sala da diretoria, como quem repassa num átimo o filme de sua trajetória.

**Quando fomos chamados para participar do Programa Jovem de Futuro, me adequiei rapidamente ao modelo de gestão proposto. Conseguimos integrar a maior parte dos professores e participamos dos encontros em Teresina. Foi um momento especial de troca de experiências, de perceber que muitos problemas são comuns a vários diretores e que sempre há a possibilidade de encontrar soluções criativas. Hoje, professores e alunos são conhecedores da escola e seus problemas. O aluno é protagonista. Houve um trabalho em equipe e todos participam do planejamento pedagógico. Antes era só o professor isolado com seu plano de curso para o coordenador. Com o Jovem de Futuro há sempre uma roda de conversa, reflexões e tomada de decisões conjuntas.**

São 9h25 e a sirene toca novamente. Um alarido em tom crescente vem do pátio, onde um enorme grafite com Jesus Cristo, sob a frase *Sejam bem-vindos*, domina a cena. Os alunos postam-se em fila para receber a merenda. É dia de salada de frutas.

Caio, 18 anos, do terceiro ano, posiciona-se no palco com guitarra, amplificador e um microfone que o amigo Geovane segura para ele. Os alunos sentam-se ou ficam deitados no chão de cimento — garantia de algum frescor, nesse momento em que o calor já se faz forte. Canções de Nando Reis e O Rappa tomam conta do ambiente, agora perfumado pelo cheiro de melancia e banana que restaram nas canecas plásticas deixadas sobre as mesas. Animados, os estudantes cantam versos de “Relicário”, do ex-Titã:

*O que está acontecendo?*

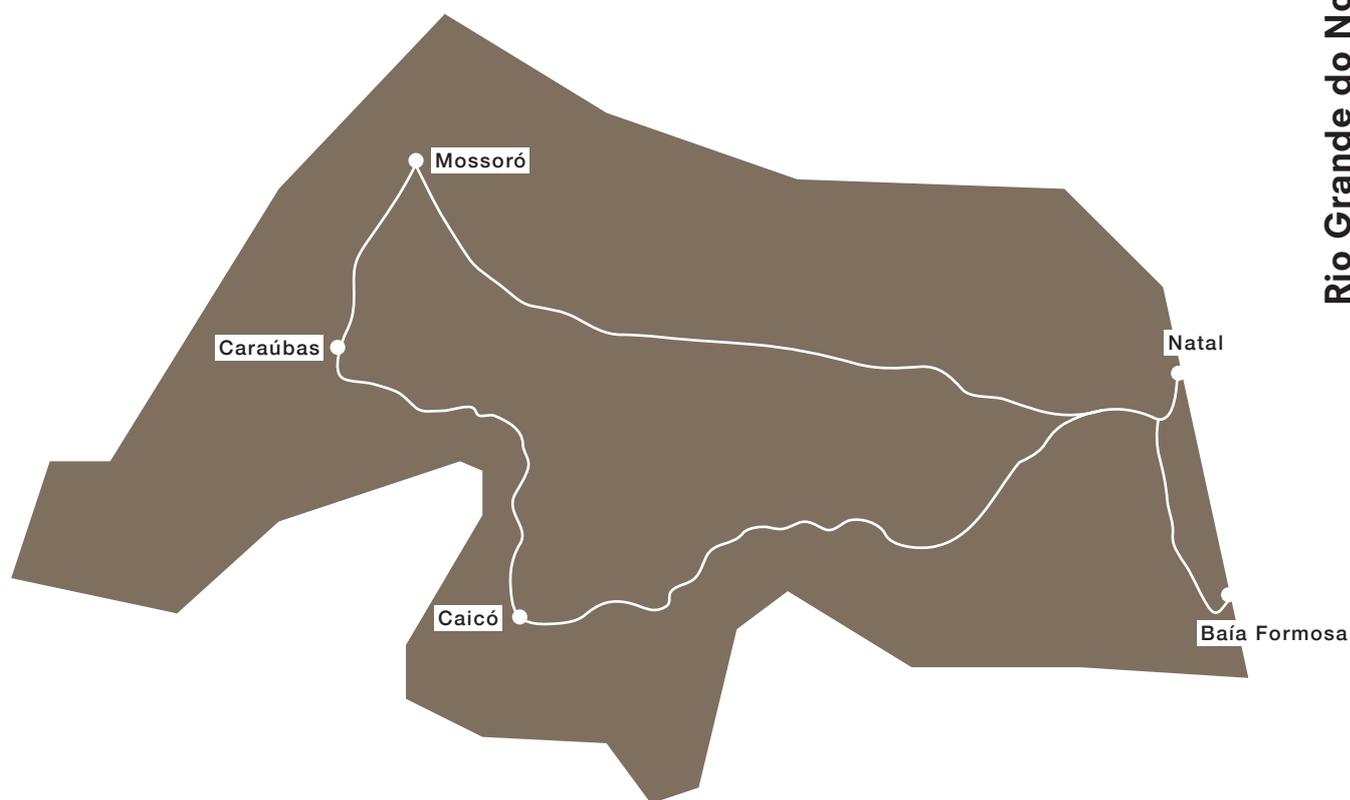
*O mundo está ao contrário e ninguém reparou*

*O que está acontecendo?*

*Eu estava em paz quando você chegou...*

Mais uma sirene e todos se recolhem para as suas salas percorrendo o corredor repleto de pilares, bela estrutura geométrica em meio à vegetação que as chuvas fizeram crescer em demasia. **Chamei uma empresa para carpir. Custa R\$ 1500. Pago quando entrar verba. Temo que a dengue se propague. ■**





# 928 km

Percorremos 928 quilômetros no Rio Grande do Norte entre 19 e 23 de junho de 2017. Iniciamos nosso roteiro pela cidade litorânea de Baía Formosa, no sul do estado. Após visitarmos a escola Professor Paulo Freire, seguimos no mesmo dia para Mossoró, pela BR-304, perfazendo o total de 346 quilômetros em cinco horas de viagem. O GPS falhou ao tentar localizar a escola de campo Gilberto Rola, próxima da divisa com o Ceará, que encontramos após indicações de moradores. Depois, foram mais 70 quilômetros pela RN-

117 até chegarmos a Caraúbas. No dia seguinte, após uma tapioca com ovo frito, ao lado da Paróquia de São Sebastião, seguimos por pouco mais de duas horas até Caicó. As quermesses de São João animavam a cidade. Para chegar à última escola que visitamos, e finalizar o projeto deste livro, percorremos mais 273 quilômetros, durante quatro horas, até Natal. A escola Padre Miguelinho estava sendo enfeitada para a festa junina, que aconteceria naquele dia, antecedendo as férias escolares do meio do ano.



**SEMPRE  
PROCURO  
BUSCAR  
INOVAÇÕES**

Próxima à badalada Praia da Pipa, no sul do litoral potiguar, a pequena cidade de Baía Formosa, que estimada pelo censo do IBGE, em 2016, contabilizava 9.247 habitantes, é um enclave de tranquilidade, com praias de águas bravas e quentes, que parece viver à espera dos turistas para abrir as portas do seu singelo comércio.

A escola Paulo Freire, que conta com 385 alunos nos três turnos, é a única da região voltada exclusivamente para o Ensino Médio. Ter o nome do respeitado educador foi uma reivindicação dos professores na época da fundação.

Ao ingressar no primeiro ano, os alunos são recebidos pela diretora Ismênia Alexandre Ribeiro e logo ficam conhecendo o patrono da escola. **Temos frases dele espalhadas pelas salas e corredores. Para os alunos que estão chegando no primeiro ano, fazemos um miniprojeto com debates, pesquisas e exposições para conhecer Paulo Freire.**

Se, para os alunos da escola, entrar em contato com esses conceitos da educação é muitas vezes uma novidade, para Ismênia, esse saber se confunde com sua infância. **Digo que nasci dentro do ambiente do ensino, pois minha mãe era diretora de uma escola particular. Ainda criança, eu a acompanhava na sala de aula e a ajudava nas tarefas e brincadeiras. Comecei minha carreira como professora aos 17 anos. Antes de terminar o Magistério, comecei a cursar Letras na faculdade. Daí trabalhei com alfabetização de crianças e adultos, com Ensino Fundamental, Médio e também com formação de professores.**

Em 2000, após realizar especializações em Literatura e Gestão Escolar, Ismênia começou a dar aulas de Língua Portuguesa na escola Paulo Freire. Em 2017, assumiu a direção, função que também já foi de sua mãe. **Ela é a pessoa que mais me orienta. Conversamos sempre sobre a função. Atualmente, ela está à frente de uma escola na zona rural.**

Atenta aos cursos de formação para professores, Ismênia começou a dinamizar o ensino de sua disciplina na sala de aula. **Gosto muito de trabalhar com seminários. Proponho a leitura de uma obra literária e peço que os alunos, em grupo, escolham uma parte para apresentar na forma**





de um dos gêneros textuais: notícia, cordel, poema ou dramatização. Eles gostam muito de teatro, de caracterizar os personagens. Sempre procuro buscar inovações. Alguns professores têm dificuldade ou insegurança de trabalhar com essas ferramentas. Mas temos de atingir os alunos de forma mais sedutora.

Ao se lembrar dessas aulas, Ismênia fica visivelmente empolgada. Ao perceber seu próprio entusiasmo, completa: **Se você perguntar se prefiro ser diretora ou professora, vou responder que gosto mais de estar na sala de aula.**

O fato de haver poucos professores efetivos e com condições de assumir a direção levou o grupo a criar uma espécie de rodízio para a gestão, que finda por lançar sempre uma chapa única com o apoio de todos no período de eleição. A união ajuda a pensar soluções para os problemas de estrutura da escola.

**Temos falta de professores e não temos coordenadores. Fica um peso grande para a gestão. Tivemos coordenador pedagógico apenas durante dois anos. Como os concursos são demorados,**

**estamos esperando desde o início do ano por mais professores para fecharmos o quadro. Está faltando professor de Espanhol, Biologia e Arte. Para Português e Matemática, estamos fazendo um arranjo com os professores que já temos, mas isso acaba prejudicando o aluno. Eles deveriam ter quatro aulas de Português e quatro de Matemática na semana. Para que nenhuma turma fique sem um conteúdo mínimo, a gente reduz o tempo das aulas. Isso reflete negativamente no resultado do Enem.**

Com a chegada do regime semi-integral, para o qual a escola foi selecionada, Ismênia aguarda, além de mais profissionais, melhorias na infraestrutura. **Estamos reivindicando uma quadra esportiva. O professor de Educação Física dá aula teórica ou prática, no campo e na praia. Falta um refeitório e, como não foi feita a manutenção do laboratório de Informática, hoje ele funciona com apenas três computadores.**

A zona rural de Baía Formosa produz cana-de-açúcar. A usina da região, na época da moagem, emprega vários estudantes maiores de 18 anos. **Para diminuir a evasão desses alunos, deixamos que eles estudem em horários alternativos, mas vários não conseguem conciliar a dupla função e saem da escola. Por outro lado, está diminuindo o número de pescadores. É uma profissão sofrida. Os pais não querem que os filhos sigam esse caminho e os incentivam a procurar outros meios de vida e a se dedicar aos estudos.**

No pátio da escola, uma turma de estudantes conversa durante uma aula vaga por falta de professor. Num quadro de avisos próximo a eles, uma foto e uma frase de Paulo Freire: *Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.* ■

EE PROFESSORA CALPÚRNIA CALDAS DE AMORIM  
**REGINALDO SANTOS XAVIER**

**TRABALHAR  
COM  
EDUCAÇÃO É  
MATAR  
UM LEÃO  
POR DIA**





Uma série de cartazes com retratos impactantes de jovens mulheres espancadas e feridas é a primeira imagem que vemos ao entrar na escola Professora Calpúrnia Caldas de Amorim, em Caicó, no Rio Grande do Norte. *No permitas que tu silencio sea tu cadena. Ante el maltratador tolerancia cero* são as frases de alguns dos cartazes, que tem alunas da escola como modelos. A campanha, sobre a violência contra a mulher, foi um projeto realizado pelos estudantes na aula de Espanhol. Com o apoio de um dos professores, eles cuidaram de maquiagem, fotografia, diagramação e textos.

**Nossa escola vive cada momento do país. É importante ajudar os alunos a criar uma consciência crítica desde cedo,** diz Reginaldo Santos Xavier, professor de Matemática da escola desde 1995 e há seis meses na direção. **No ano passado, fizemos uma ampla discussão sobre o impeachment. Cada aluno sabia explicar como foi o afastamento do Collor e quais eram os processos que estavam sendo discutidos sobre o governo Dilma. Tinha professores a favor e contra, uma coisa bem democrática.**

Reginaldo, nascido em 1965, é um dos quatro filhos de um pedreiro que tentou melhorar de vida trabalhando na construção de Brasília. Não deu certo e a família retornou para Caicó onde, mais tarde, a mãe se tornaria vice-diretora da mesma escola em que Reginaldo agora é o gestor.

Entre o desejo, acalentado por anos, de dirigir a escola e o dia a dia da gestão, existe uma realidade nada fácil. **A gestora anterior deixou tudo organizado, sem dívidas, mas gerenciar uma escola sem recursos, como é a situação atual, gera dificuldades imensas. Por exemplo, temos 1.059 alunos e 16 computadores, mas a internet é de apenas 1 MB, ou seja, não funciona. A educação está deste jeito. Para conseguirmos passar algum conhecimento para nossos alunos, precisamos matar um leão por dia. Educação no Brasil não é prioridade das políticas dos governos.**

Algumas aparentes incongruências do sistema soam inexplicáveis para o recém-empossado diretor. **Caicó tem tudo que a escola precisa para a merenda, mas temos**



de comprar frutas e legumes em outras cidades distantes daqui, por causa das licitações. Às vezes fazemos um pedido e, quando chega, vem estragado e temos de mandar tudo de volta. O valor do orçamento da merenda por aluno é de 36 centavos. Quanto custa este transporte?

Saímos para andar pelo amplo pátio e lá fomos recepcionados efusivamente por Hebinha, a cadela mascote cujo nome é uma homenagem à apresentadora Hebe Camargo. **Ela conhece cada aluno. Se à noite alguém estranho tenta entrar, ela avança.**

Segundo o diretor, a escola teve o melhor Ideb da região e o 11º do estado, dentre 640 escolas, na última avaliação. Para aumentar o índice de proficiência dos alunos, no entanto, ele vê como barreira a falta de formação continuada para os professores. **Na rede pública, eles estão muito envelhecidos aqui no Rio Grande do Norte. Na nossa escola, 80% do corpo docente já dá aula há mais de 20 anos. Se fizermos uma pesquisa, poucos jovens querem ser professores, por causa das más condições de salário e da falta de perspectivas da carreira. Para incentivar, seria necessário um programa de formação continuada. Eu, por exemplo, sou apenas especialista em Educação e Matemática. Para cursar um mestrado, eu teria de bancá-lo com recursos próprios, e dividir o tempo com o trabalho na escola. E quando terminasse, não teria aumento significativo de salário. Por isso, a maioria passa 30 anos sendo apenas um professor graduado, repetindo a mesma missa.**

O mesmo método de ensino de 30 anos atrás sendo aplicado hoje para uma geração de estudantes sob o impacto das novas tecnologias de comunicação é algo que Reginaldo quer evitar na sua gestão. O diretor tenta estimular os professores a elaborarem aulas mais criativas, como a que ele criou relacionando Matemática com Arte e Moda, e a propor ações que façam os alunos refletirem criticamente sobre o mundo de hoje. **Eu sou de 1965. Fui escolarizado por professores da década de 50. Eu repasso para os meus alunos de hoje o que eu aprendi na década de 80 e assim vai. Os alunos futuros terão aula com professores formados nessa época de novas tecnologias, mas quando eles chegarem lá, o mundo já vai ser outro. Se não houver um plano urgente de formação continuada dos professores, o aluno não terá mais motivo para vir à escola.**

Chegamos ao ginásio de esportes. Ele está repleto de alunos que ensaiam animadamente a quadrilha que será apresentada na festa junina. Reginaldo assiste com um sorriso e diz que o leão que ele precisa matar em dias assim é um pouco menos feroz. Hebinha late e, abanando o rabo, se posta bem no centro do ensaio, como se também integrasse aquele eufórico grupo de dança. ■

**SEM APOIO DA  
COMUNIDADE,  
A ESCOLA  
SERIA  
INVIÁVEL**

A literatura de cordel foi a forma criativa que a escola Sebastião Gurgel, em Caraúbas, no sertão do Rio Grande do Norte, encontrou para criar o gosto pela leitura nos alunos do Ensino Médio. Em pouco tempo, com a Cordelteca, vários deles já estavam escrevendo suas próprias rimas, com histórias peculiares da região, como a que narra o dia em que Lampião e seu bando deixaram de atacar a cidade, por ela ser território do destemido “Gato Vermelho”, apelido do coronel Quincas Saldanha. As estrofes do cordelista caraubense Ilton Gurgel narram assim o evento:



*Quando foi um certo dia  
Quincas mandou o recado  
Ao valente Lampião  
Cangaceiro afamado  
Pra não vir em Caraúbas  
Temeu ver o resultado.*

*Deu Quincas bem respeitado  
Com arma e munição  
Com cabra bom de gatilho  
Todos de arma na mão  
Esperava a chegada  
Do famoso Lampião.*

*Temendo a reação  
E com medo de morrer  
Graças a Quincas Saldanha  
Caraúbas pôde ver  
Lampião e o cangaço  
Na estrada a correr.*

A estrada que leva à capital Natal tem 300 quilômetros de extensão. Caraúbas, que no último censo registrou pouco mais de 20 mil habitantes, tem seu nome associado à abundância das caraubeiras, árvore de grande copa, que, além de embelezar a cidade com flores amarelas, garante sombra no intenso calor local.

Os 550 alunos de Ensino Médio da Escola Sebastião Gurgel ocupam apenas sete salas de aula nos três turnos. Até há pouco tempo, eram apenas seis salas. Com a pressão dos pais, que queriam matricular seus filhos, a diretora Maria Joelma de Oliveira se viu obrigada a transformar a antiga e pequena sala dos professores em mais um espaço de aula para aumentar a oferta de vagas. Os professores migraram para um anexo da diretoria.

# Cordeloteca





**Nosso sonho é realizar a reforma da escola. A gente não tem estrutura física adequada para que nossas ações aconteçam. A escola foi inaugurada em 1960 e esta ainda é a estrutura original. Não temos espaço para reuniões ou palestras, não há auditório nem refeitório, e nossa quadra foi construída com recursos provenientes de um concurso na área ambiental. Mas ela não é coberta e então fica inviável qualquer atividade durante o dia, pois é muito quente.**

Sem a reforma, a escola não pôde adotar o regime semi-integral, para

o qual foi selecionada, e precisou devolver o recurso de R\$ 70 mil que lhe havia sido destinado para ser investido em melhorias para essa modalidade de ensino.

A climatização das salas, sem o que é impossível ficar no seu interior em virtude do calor, foi obtida na gestão passada, com ajuda da comunidade. **Foram quatro anos mobilizando a sociedade com campanhas, bingos e cartas endereçadas a ex-alunos, ex-funcionários e profissionais que já passaram pela escola. Assim, conseguimos levantar o recurso para climatizar a escola. Sem o apoio da comunidade, a escola seria inviável.**

Paraibana de Catolé da Rocha, filha de pai caminhoneiro e formada em História, Joelma foi aluna do Ensino Médio na própria Sebastião Gurgel. De início, não pensava em ser professora. Queria se tornar pesquisadora com foco em História Antiga. **O Egito e a Grécia me fascinavam!** O destino, porém, colocou o Magistério em sua trajetória e, em 2003, se tornou professora de História e, dez anos depois, diretora.

A gestão de Joelma tem se destacado pela busca de parcerias. **Temos hoje convênios com algumas instituições federais, com alunos estagiando na Universidade Federal Rural do Semi-Árido e no INSS, por exemplo.**

Contemplada com o PIP [Projeto de Inovação Pedagógica], uma parceria do governo do estado com o Banco Mundial, a escola espera receber o recurso de R\$ 45 mil para aquisição de material pedagógico. A prioridade será investir em recursos *online*. **Nossa sala de informática não funciona. Os computadores chegaram, mas a internet não dá suporte para que o laboratório funcione de maneira eficaz. Isso também é uma das nossas angústias. Uma das ações do PIP é comprar equipamentos para o laboratório para poder distribuir melhor o sinal da internet e aumentar os megabytes. Quando a gente liga cinco computadores, a internet já para de funcionar.**

Uma música alta se faz ouvir no pátio da escola. Numa das salas do primeiro ano, um grupo de alunos ensaia animadamente uma peça de teatro para apresentação durante as festas juninas. Será mais uma atração dentro do programa que também conta com as quadrilhas e os desfiles de carroças pela cidade. ■

## **A ESCOLA DEVE ESTIMULAR A CONSCIÊNCIA POLÍTICA DOS ALUNOS**

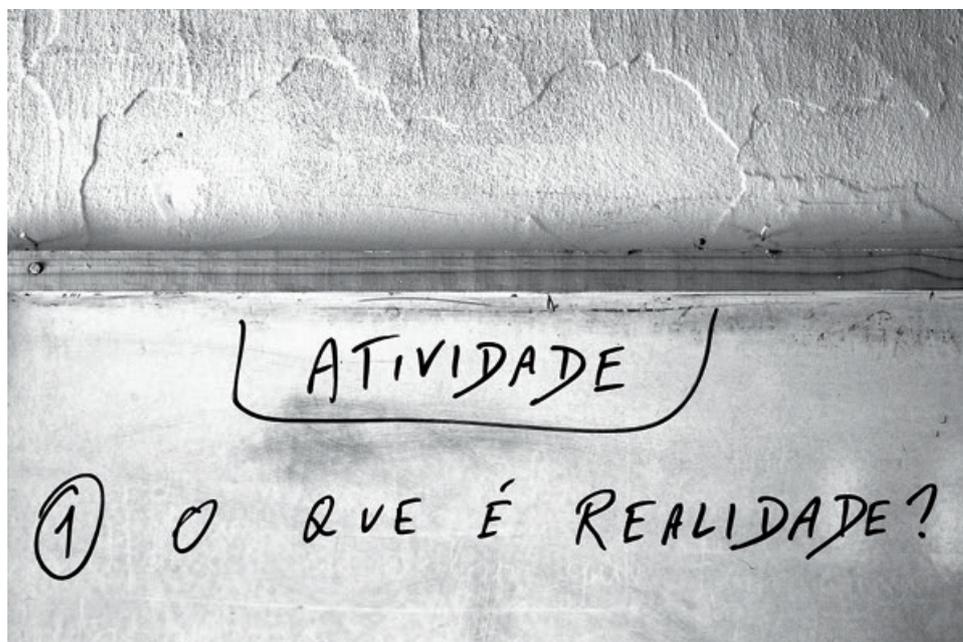
Num local improvável, na fronteira do Rio Grande do Norte com o Ceará, a muitos quilômetros de qualquer habitação e do centro da cidade de Mossoró, encontramos a Vila Ângelo Calmon de Sá, à beira de uma rodovia, sem ruas asfaltadas, com casas singelas e galinhas ciscando o chão em busca do que comer na terra vermelha, ressecada pelo calor extremo. Também é ali que encontramos a escola Gilberto Rola, após confundi-la com o posto de saúde, por indicação de um grupo de homens que jogavam sinuca num boteco, posto que o GPS não funciona ali.

O vilarejo também é conhecido como Conjunto Habitacional Maísa, em referência à empresa de sucos e polpas de frutas que existiu no local e foi a responsável, na década de 1970, por atrair e fixar trabalhadores nessa região, antes desabitada. Gilberto Rola era o pai de um dos sócios da empresa e teve a iniciativa de criar uma estrutura de ensino no local em 1978. Posteriormente, ela foi incorporada à rede estadual, classificada como

escola do campo.

**Com a falência da empresa, muitos trabalhadores começaram a brigar por causas trabalhistas e, com isso, chegaram os movimentos sociais como o MST e o MTST. Acabou criando-se aqui um núcleo de assentamentos chamado Eldorado dos Carajás II, o segundo maior do país, relata Jandilma Ferreira da Costa Silva, gestora da escola em seu segundo mandato. Hoje, temos 14 salas de aula para atender 1.100 estudantes vindos de 23 comunidades, dentre elas assentamentos, zonas rurais e periferias de áreas urbanas.**

As distâncias entre as localidades





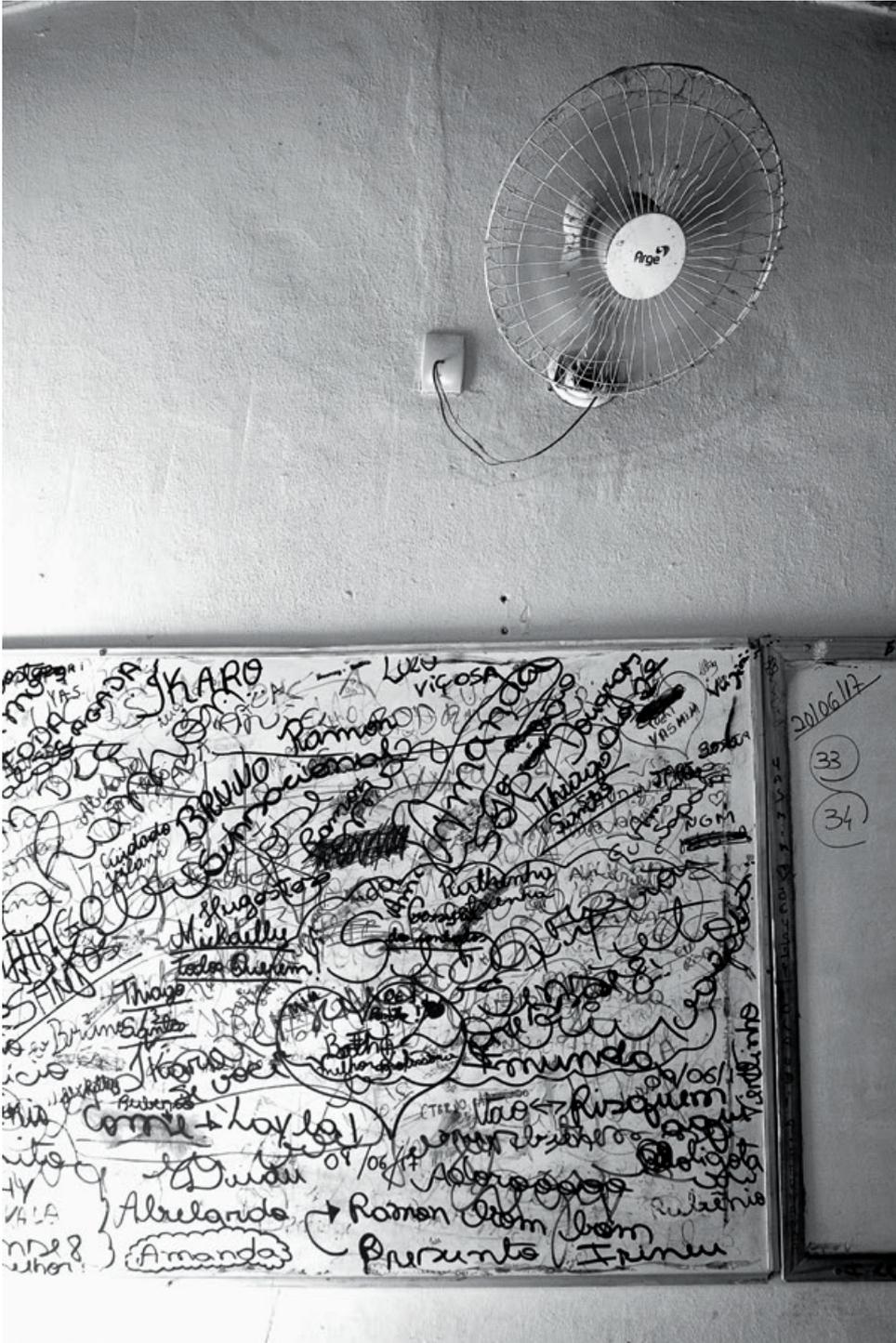
rurais, somada à baixa renda dos moradores, fazem do transporte escolar oferecido pelo estado a única forma de estudantes e professores chegarem até a escola. Em situação precária, os ônibus escolares tornam dramática a rotina de Jandilma. **Para atender às comunidades, temos dois ônibus e se um deles quebra, a gente faz rodízio de atendimento: três dias atendemos determinadas comunidades e dois dias, outras. Isso quebra a rotina de estudo e o estímulo dos alunos.**

Lidar com a adversidade, no entanto, é algo que não desanima a diretora que, a todo momento, exhibe seu sorriso contagiante, sobretudo quando algum aluno vem procurá-la simplesmente para contar histórias ou pedir conselhos. Filha de um pedreiro com uma empregada doméstica, que desde cedo estimularam os cinco filhos a estudar, Jandilma se orgulha de ter frequentado escolas públicas. **Meus pais sempre diziam que a herança que podiam deixar para os filhos era o estudo.**

A vontade de ser professora foi despertada cedo. **Sempre sonhei em ser professora. Desde criança eu queria ser a professora nas**

brincadeiras, riscava as paredes, as portas... Como sou a filha mais velha, minhas irmãs eram as alunas. Terminei o Ensino Médio com 17 anos, fiz Magistério e prestei concurso para ser professora do estado. Fui aprovada e tive que esperar completar 18 anos para poder começar a atuar em sala de aula. Após fazer Pedagogia na universidade, Jandilma começou a lecionar na escola que dirige hoje. **Estou há 27 anos aqui. Sou apaixonada por esta escola.**

Essa paixão de Jandilma é diretamente ligada à luta das comunidades e dos movimentos sociais da região. **Estamos cercados de pessoas politizadas, que lutam pelo espaço que lhes é de direito. É gratificante e também desafiador entender o papel da escola num lugar como esse. Sempre trabalho com parcerias, tentando trazer a comunidade para dentro da**



**escola, fazendo-a entender que a educação dos seus filhos têm um papel fundamental nesse jogo.**

Como forma de traçar um paralelo entre os problemas que a região enfrenta e o conteúdo das aulas, a escola criou um projeto interdisciplinar com o tema Água: de onde vem e para onde vai, implantado quando a falta de água potável gerou uma crise entre moradores e o governo. **Estamos mostrando para os alunos a importância da água e de quem é a responsabilidade de colocá-la nas nossas residências. A escola deve estimular a conscientização política do aluno.**

Numa das salas de aula, vazia durante o intervalo, resta na lousa uma questão filosófica que algum professor propôs como atividade: *O que é realidade?*

A realidade de uma escola do campo prevê, em seu estatuto, que ela deve oferecer cursos voltados à atividade agroeconômica. **Já**

**chegamos a ter curso de Cultura Ambiental, mas esse ano não foi possível.**

Próxima de completar 30 anos de atividade na mesma escola, Jandilma deseja continuar contribuindo com a melhoria da educação pública no campo da pesquisa. **Sonho em me aposentar e fazer um mestrado na área de Gestão Pública sobre escola do campo. E quero que este objeto de estudo seja desenvolvido aqui. ■**

**NA ESCOLA  
VIVA, DO  
PORTEIRO À  
DIRETORA,  
SOMOS TODOS  
EDUCADORES**

*Quem é rico mora na praia  
mas quem trabalha nem tem onde morar  
Quem não chora dorme com fome  
mas quem tem nome joga prata no ar*

São apenas 8h quando o forró de Dominginhos e Fausto Nilo ecoa alto na caixa de som e anima alunos, professores e funcionários do Instituto Padre Miguelinho, em Natal. A última semana de aulas do primeiro semestre termina com a tradicional festa junina, que é preparada por toda a comunidade escolar. Alunos, funcionários e professores enfeitam a escola com adereços de papel crepom, cartolinas, tecidos coloridos, sorrisos e passos de dança que, à tarde, serão o ponto alto da quadrilha.

Eventos como esse são um dos motes deste conceito de “escola viva”, criado e implementado pela gestão de Edna de Araújo Cunha, professora de Matemática, na direção da instituição há um ano.

**Quando eu estava na sala de aula, sentia falta de uma “escola viva”, que tivesse eventos nos quais os alunos se envolvessem. Achava a escola muito morta. Esses eventos geram uma convivência forte fora da sala de aula, melhoram o repertório cultural dos alunos, ativam a criatividade deles e contribuem com a autoestima. Na “escola viva” há eventos culturais, gincanas e outras formas de aprender. As relações entre alunos e professores se fortalecem. Isso leva os alunos a gostarem mais da escola, a quererem permanecer nela. Cria um pertencimento. Dá trabalho mobilizar**

**as pessoas, mas vale a pena.**

Unir professores, pedagogos e funcionários em torno de um projeto pedagógico claro e extensivo a todos os turnos foi o toque de mudança promovido por Edna. Sua experiência como vice-diretora, na gestão anterior, lhe ajudou bastante a ter essa macrovisão do ensino. **A escola era diferente em cada turno, não tinha uma diretriz pedagógica clara. Organizei reuniões para envolver o grupo todo em torno de uma linguagem só. Tendo uma equipe pedagógica comprometida, as coisas funcionam como um todo. Os pedagogos são o elo entre professor, direção e aluno.**







Edna entende que a defasagem entre “estudantes tecnológicos e professores analógicos” é um problema real a ser enfrentado. **Não podemos ter a mentalidade que tínhamos antes ou não teremos a atenção dos alunos. Eu não vou mentir. O professor é bastante tentado a ensinar da mesma forma que aprendeu. É difícil ser professor, tem de aprender todos os dias para acompanhar os alunos. É um desafio. Os professores que estão chegando agora, mais jovens, já utilizam a tecnologia, mas existe resistência por parte de professores mais antigos. Muitos jovens usam o celular sem sequer perceber que ele pode ser uma ferramenta incrível para o aprendizado. Temos de orientá-los.**

Com cerca de 1.400 alunos matriculados no início do ano, o Instituto Padre Miguelinho registrou uma evasão em torno de 100 estudantes no primeiro semestre. **Nesta passagem do Fundamental para o Médio, muitos acabam se desestimulando e optam por começar a trabalhar, abandonando os estudos. Espero que, com as ações a serem implementadas com o Programa Jovem de Futuro, que está chegando agora aqui no estado, a gente consiga diminuir a evasão.**

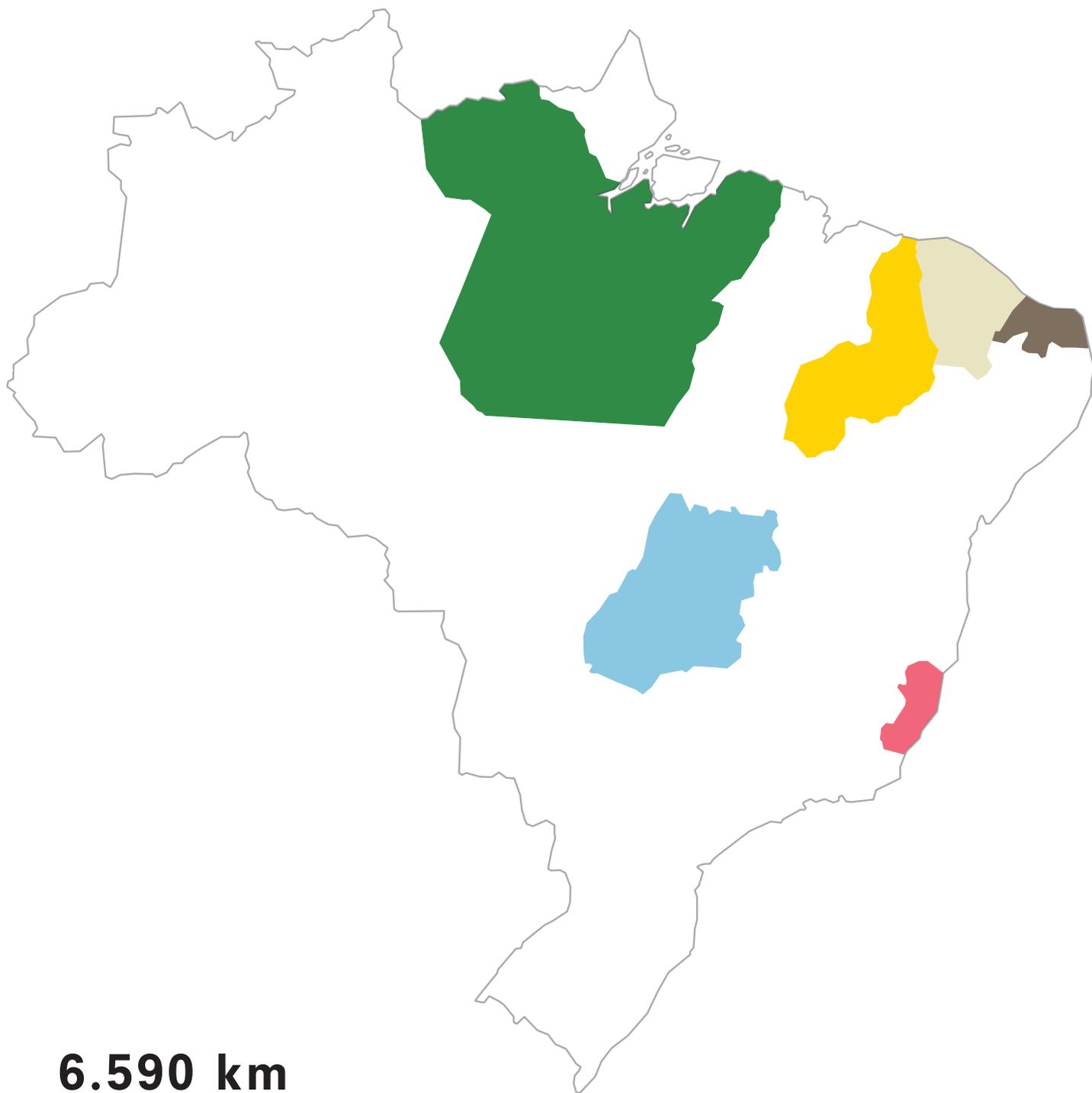
Em princípio, com a recente adoção da modalidade de Ensino Médio semi-integral, no qual os alunos passam dois dias inteiros da semana na escola, com aulas extracurriculares, Edna imaginou um aumento da evasão, mas, na verdade, a medida resultou em um maior número de matriculados. Entre as novas disciplinas, foram incorporadas Protagonismo Juvenil, Cultura

Corporal, Teatro e Iniciação Científica. Sem dúvida, matérias que ajudarão a reforçar o ideal de uma “escola viva”. Embora essas mudanças tenham sido muito bem recebidas por alunos, pais e profissionais da escola, a contrapartida que se espera do estado ainda não foi dada, gerando problemas na estrutura da Padre Miguelinho.

Com mais estudantes, além de não haver número suficiente de colaboradores para fazer a merenda, para cuidar da limpeza e para reforçar a equipe pedagógica, o maior problema passou a ser a falta de professores que deixam a escola por algum motivo e a reposição deles. **Às vezes, passa o ano todo sem termos professor de uma ou mais disciplinas. Se o professor entra em licença para tratamento de saúde, não vem ninguém para substituir. Isso cria uma lacuna, desestimula a escola e os alunos. Muitas vezes, não conseguimos repor essas aulas e fica um atraso de seis meses na matéria. Aí chega um professor em novembro e tenta fazer milagre, mas sabemos que o aluno será prejudicado.**

Quando terminamos a entrevista, Edna é chamada por um dos alunos que quer lhe mostrar as figuras de Lampião e Maria Bonita feitas de papel cartão. Ao observar alunos, professores e funcionários envolvidos com a decoração da escola, Edna sorri, vai na direção deles e comenta. **A “escola viva” é isso. Desde o porteiro à diretora, somos todos educadores. Não podemos deixar a peteca cair, temos de acreditar na educação. ■**





**6.590 km**

---

30 escolas públicas

6 estados

27 cidades

37 dias de viagem

3.686 fotografias

25 horas de entrevistas

**EDER  
CHIODETTO**

Tão logo fui convidado pela equipe do Instituto Unibanco para este desafiante projeto de percorrer 6 estados e 26 cidades para reportar o dia a dia de 30 escolas públicas, comecei a vislumbrar no que poderia resultar este livro. De que forma o fotógrafo, adormecido há 15 anos em mim — desde que passei a me dedicar com afinco ao exercício da curadoria, da docência e da edição —, poderia perscrutar esse universo tão complexo e delicado da educação dos jovens brasileiros?

O primeiro movimento foi retornar, pela memória, aos meus tempos de estudante de escola pública. Cursei o primário e o ginásio na EE República do Paraguay, no bairro de Vila Prudente, na capital paulista, e o colegial na EE Professor Américo de Moura, no mesmo bairro. Em ambas as escolas, sempre optei por sentar-me no fundo da sala de aula e próximo à janela. Dessa posição, eu podia enxergar a todos na sala e ter uma visão privilegiada do mundo externo, que me chegava sempre no contraluz. Em determinadas épocas do ano, durante as primeiras horas da manhã, a luz do sol ao entrar na sala de aula desenhava no chão a sombra de todos que estavam próximos à janela. Conforme avançavam as aulas, a sombra caminhava lentamente para fora.

A memória da criança e do adolescente, que gostava de olhar diretamente para a fonte de luz, ficou mais intensa quando visitei a primeira escola deste projeto, em Belém do Pará, e me deparei com os raios de sol da manhã atravessando as salas de aula, por vezes recortados, delicadamente, pelos cobogós da arquitetura que ventilam esses espaços.

O fotógrafo, agora adulto, fez uma analogia com o Mito da Caverna, de Platão. A sala de aula seria, então, a caverna onde os estudantes se encontram com o intuito de ganhar forças para se libertar das correntes que os aprisionam, obrigando-os a olhar apenas para a parede — metáfora do senso comum para o filósofo. Libertos, eles podem finalmente deixar de perceber o mundo pela ilusão das sombras e olhar na direção da luz, vivenciando o mundo exterior com visão autônoma e crítica. A luz é o saber.

Logo, o caminho conceitual e estético para a realização do ensaio fotográfico, e também

dos textos escritos a partir das entrevistas com os diretores, surgiu da negociação entre o que a criança e o adolescente intuíram quando estudantes e aquilo que o adulto pode agora refletir. Agradeço, portanto, a todos os professores que tive nessas escolas, pois eles me deram instrumentos para romper com as minhas próprias correntes.

Posto que meu ponto de vista seria mais subjetivo do que assertivo, a opção pelas imagens em preto e branco pareceu-me mais acertada do que o uso da cor. A possibilidade de modular o contraste, diminuindo e aumentando a gama de cinzas [meios tons] entre luzes e sombras, muitas vezes flagrados no contraluz, me dariam a liberdade necessária para criar ritmos no ensaio fotográfico, com instantes de maior dramaticidade em contraponto com outros mais luminosos. A cor, além de um realismo exacerbado, não permitiria tais modulações de contrastes. Entre eu e a luz haveria sempre a movimentação dos estudantes pela escola. Uma espécie de coreografia que, às vezes, se assemelharia a um inventivo teatro de sombras. Por esta estratégia eu pretendia flagrá-los caminhando em direção à luz platônica da sabedoria.

Se, por um lado, as fotografias deveriam criar uma narrativa não linear e de natureza mais sensorial que descritiva do ambiente das escolas públicas, por outro, imaginei que os textos se integrariam ao ensaio fotográfico na medida em que eu conseguisse criar "imagens verbais". Para tanto, era necessário descrever cenas que presenciei pelo viés do olhar fotográfico para as minúcias do entorno, criando assim um cenário que envolvesse a voz dos diretores. Numa operação cruzada, as fotografias ambicionam se tornar uma crônica narrativa e os textos aludem ser imagens.

À medida que as fotografias foram sendo feitas e os textos ganharam corpo, ficou claro que o livro deveria ter dois momentos: o ensaio fotográfico, para introduzir o leitor às atmosferas que captei, seguido do que designei de "reportagem", com os textos das entrevistas e outras fotografias das escolas que finalmente incluíam os retratos dos diretores.

Ao sair da última escola que fotografei, em Natal, no Rio Grande do Norte, fui tomado por uma certa nostalgia. De certa forma, por esses sete meses, a rotina de acordar cedo e ir para as escolas havia me reconciliado inesperadamente com aquele garoto tímido, que preferia ficar no fundo da sala, olhando o mundo pela janela em contraluz, atento aos ensinamentos dos professores e sonhando com um futuro até então incerto e improvável.

Agradeço imensamente ao Instituto Unibanco e a sua inspiradora equipe de profissionais por acreditarem em mim para a realização deste projeto e me apoiarem incondicionalmente em todas as etapas. Meus agradecimentos se estendem também aos diretores das escolas, que me ensinaram muito sobre como crescemos como indivíduo quando somos capazes de trabalhar em prol do desenvolvimento do outro, com afeto e dedicação. ■



## FICHA TÉCNICA

Idealização **Tiago Borba**  
 Fotos e textos **Eder Chiodetto**  
 Produção **Marbo Bentes Mendonça**  
 Pré-produção **Fernanda Kalena**  
 Projeto gráfico e design **Milena Galli**  
 Assistente de design **Marina Leonardi**  
 Consultoria **Fabiana Bruno**  
 Revisão **Marcello Queiroz e Mórula**  
 Tratamento imagens **José Fujocka**  
 Transcrições entrevistas **Raquel Silva Santos**  
 Impressão **Gráfica e Editora Ipsis**

## EQUIPE INSTITUTO UNIBANCO

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Presidente** Pedro Moreira Salles  
**Vice-presidente** Pedro Sampaio Malan  
**Conselheiros** Antonio Matias, Claudia Costin, Cláudio de Moura Castro, Cláudio Luiz da Silva Haddad, Marcos de Barros Lisboa, Ricardo Paes de Barros, Rodolfo Villela Marino, Tomas Tomislav Antonin Zinner

### DIRETORIA

Andréa Pinotti, Cláudio José Coutinho Arromatte, Jânio Gomes, Leila Cristiane B. B. de Melo, Marcelo Luis Orticelli, Ricardo Lazcano, Sergio Miron

### EQUIPE TÉCNICA

**Superintendente Executivo** Ricardo Henriques  
**Gerentes** Alexsandro Santos, Fábio Santiago, Maria Julia Azevedo, Mirela de Carvalho, Tiago Borba  
**Colaboradores** Adriana Santiago de Oliveira, Alan Ary Meguerditchian, Alexandra Forestieri, Aline Silva de Andrade, Ana Paula Muniz Possebom, André Spigariol Rinaldi, Andrea Martini Pineda, Antonio Carlos Prais Rodrigues, Breno Mendonça Ribeiro Rodrigues, Camila Castanho Miranda, Carine dos Santos Nascimento, Carlos Eduardo Alcântara Brandão, Catherine Rojas Merchán, Charles Mantovani Lazzari, Cláudio Acácio Souza Dias, Cristiane Arakawa Santos, Cristina Aparecida Petri Paiva, Cristina Fernandes de Souza, Daniel Carvalho de Oliveira, Deusiane das Graças Paiva de Souza, Diego Moreira, Eduardo Bergamo Gonçalves, Eliane Pereira da Silva, Elisângela Pires de Sousa, Elizabete Santos Mofacto, Erika de Souza Lopes, Euda Alves Rocha, Fabiana da Silva Bento, Fabiana Hiromi Shinkawa, Fabiana Mussato, Fabíola Nascimento Camilo, Felipe Souza, Fernanda Akiyama Aoki, Fernanda das Neves Fraga de Oliveira,

Fernanda Kalena Levy, Fernanda Von Erlea Reis Pereira, Flávia Costa Oliveira, Gabriel Medina de Toledo, Gabriela Alves Barcelos, Giovanna Santana da Silva, Gleise Alves Silva, Grazielle Ferreira E Silva, Hyago Souza Nascimento, Igor Rossi de Castro, Izabela Prado Moi, Jessica Henriques Leoto, Jessica Manfrinato Gonçalves, Joana Marie Girard Ferreira Nunes, João Claudio Bezerra Peixoto Filho, João Henrique de Oliveira, José Roberto Malaquias Junior, Joyce Amaral da Costa, Juliana Irani do Amaral, Juliana Mattedi Dalvi, Kamila Roberta de Souza, Karen Granzotto Ollani, Kenny Bastos, Larissa Venuto Braga, Lisandra Cristina Saltini, Luanna Merigete Santos, Lucas Carvalho dos Santos, Luciana Almeida Lima, Luciano Cristovam dos Santos Junior, Luis Rodrigo Nagai Politori, Lya Amaral Romanelli, Marcella Escobar da Costa Moreira, Marcelo Pessoa da Silva, Marco Antonio Naves, Maria Carolina Dysman, Maria Clara Wasserman, Mariana Rocha Fandinho, Marília de Toledo Zonho dos Santos, Marília Suzana Santos Bicalho, Marilucia Marques do Espírito Santo, Marina Pan Chacon Liberman, Michele Gilli, Mirian da Silva Salomão, Monalisa Lacerda Silva Basto, Monique Ribeiro Garcia, Naide Nery Santiago Ribeiro, Natalia Aisengart Santos, Natalia Mendes de Almeida Silva, Patrícia Morais Coutinho, Paulo Marcos Ribeiro, Paulo Nunes de Sousa, Priscila Pezato, Priscila Silva Pires, Rafael Brum Carvalho Rodrigues, Rafael Stéfano, Raiza Alves de Sá Siqueira, Rayssa Ávila do Valle, Renata Regina Buset, Renato de Lima Hingel, Ricardo Henrique Ribeiro Zerbini, Roberta de Oliveira, Roberto Stefano do Espírito Santo Padovani, Rodrigo Luppi dos Passos, Rosane Aparecida Fonseca, Sérgio Hora, Sidinei Batista da Cruz, Stela Peixoto da Silva, Teresa Cristina Barbosa Scofano, Thales Monteiro e Vieira, Thaynann Rossini Farlis Araújo, Thiago dos Santos Juremeira, Tricia Sayuri Fuzio, Valquiria Allis Nantes, Vanize Zambom Niederauer

Papéis **Eurobulk 150g/m<sup>2</sup>** e **Pólen bold 90g/m<sup>2</sup>**

Fontes **Neuzeit** e **Helvetica Neue**



---

**C539s**

**Chiodetto, Eder, 1965 –**

**Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas  
brasileiras / Eder Chiodetto – 1ª . Edição – São Paulo:**

**Fotô Imagem e Arte LTDA - ME, 2017.**

**208 p.**

**ISBN: 978-85- 63824-10- 3**

**1. Educação 2. Educação Pública 3. Fotografia I. Título**

---

**CDD: 370**

**CDU: 37.07**



## **Ceará**

**José Itamar Marques Araújo**\_EEM Joaquim Magalhães\_Itapipoca  
**Antônio Robério Teixeira Rodrigues**\_EEEM Edson Corrêa\_Caucaia  
**Rosângela Nascimento**\_EEFM Maria Menezes de Serpa\_Fortaleza  
**Ana Lúcia Vieira de Lima**\_EEMTI Senador Fernandes Távora\_Fortaleza  
**Maria Edvanise Oliveira de Carvalho**\_EEM João Barbosa Lima\_Itaiçaba

## **Espírito Santo**

**Wanda Silva de Souza Mombrini**\_EEEFM Rio Claro\_Guarapari  
**Josilene Werneck Machado Falk**\_EEEFM Gisela Salloker Fayet\_Domingos Martins  
**Rodrigo Vilela Lucas Martins**\_EEEFM Job Pimentel\_Mantenópolis  
**Ramon Sant'Ana Barcellos**\_EEEFM Vila Nova de Colares\_Serra  
**Hilário Massariol Junior**\_EEEFM Francisca Peixoto Miguel\_Serra

## **Goiás**

**Eliane Lara de Ribeiro Moraes**\_Colégio Estadual Professor Antônio Marco de Araújo\_Luziânia  
**Wannessa Cardoso e Silva**\_Colégio Estadual Professor José Reis Mendes\_Trindade  
**Weberson de Oliveira Moraes**\_Colégio Estadual Irmã Gabriela\_Goiânia  
**Vanuza Bizerra dos Santos**\_Colégio Estadual Rosa Turisco de Araújo\_Anicuns  
**Rosana Mara de Paiva Marins Campos**\_Colégio Estadual Dona Torinha\_Luziânia

## **Pará**

**Elizabeth Aguiar**\_EEEFM Jaderlândia\_Ananindeua  
**Luciana Sousa**\_EEEFM Antônio Batista Belo de Carvalho\_Santarém  
**Maria de Belém Miranda de Souza**\_EEEFM Luiz Nunes Direito\_Ananindeua  
**Antonio Luiz Silva Soares**\_EEEM O Pequeno Príncipe\_Marabá  
**Marilena Guimarães Lima**\_EE Visconde de Souza Franco\_Belém

## **Piauí**

**Alberto Machado Vieira**\_CEMTI Didácio Silva\_Teresina  
**Geferson Francisco de Souza**\_CEE Marcos Parente\_Picos  
**Gilvan Fontenelle dos Santos**\_UE Presidente Castelo Branco\_Piracuruca  
**Maria Deusilene Max Gomes**\_UE Dona Rosaura Muniz Barreto\_São Miguel do Tapuio  
**Rosimar Maria de Sousa Silva**\_UE Pedro Mendes Pessoa\_Beneditinos

## **Rio Grande do Norte**

**Ismênia Alexandre Ribeiro**\_EEEM Professor Paulo Freire\_Baía Formosa  
**Reginaldo Santos Xavier**\_EE Professora Calpúrnica Caldas de Amorim\_Caicó  
**Maria Joelma de Oliveira**\_EE Sebastião Gurgel\_Caraúbas  
**Jandilma Ferreira da Costa Silva**\_EE Gilberto Rola\_Mossoró  
**Edna de Araújo Cunha**\_EE Instituto Padre Miguelinho\_Natal



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

35 anos