



EDER
CHIODETTO
SER
DIRETOR

EDER
CHIODETTO

**SER
DIRECTOR**

Un viaje
por 30 escuelas
públicas
brasileñas

ÍNDICE

- 005 **Presentación**_Pedro Moreira Salles
- 007 **Prefacio**_Ricardo Henriques
- 008 **Ensayo 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**_EEEEFM Rio Claro_Guarapari
- 124 **Josilene Werneck Machado Falk**_EEEEFM Gisela Salloker Fayet_Domingos Martins
- 127 **Rodrigo Vilela Lucas Martins**_EEEEFM Job Pimentel_Mantenópolis
- 130 **Ramon Sant'Ana Barcellos**_EEEEFM Vila Nova de Colares_Serra
- 133 **Hilário Massariol Junior**_EEEEFM Francisca Peixoto Miguel_Serra
-
- 137 **Goiás**
- 138 **Eliane Lara de Ribeiro Moraes**_Colégio Estadual Professor Antônio Marco de Araújo_Luziânia
- 141 **Wannessa 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 del viaje

202 Postfacio_Eder Chiodetto

205 Ficha técnica

**PEDRO MOREIRA
SALLES**

**PRESIDENTE
DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DEL INSTITUTO
UNIBANCO**

Es con satisfacción que, en el momento en que el Instituto Unibanco celebra sus 35 años, presentamos el libro *Ser Diretor – un viaje por 30 escuelas públicas brasileñas*. La convicción en el poder transformador que la educación ejerce en la sociedad orienta toda nuestra trayectoria. Por eso nuestras inversiones y esfuerzos van dirigidos a la mejora de la calidad de la educación pública de los jóvenes. Con esta perspectiva, creamos en 2008 el Programa Jovem de Futuro, que apuesta por el perfeccionamiento continuo de la gestión escolar y es una potente herramienta para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes de Enseñanza Media.

Nada más oportuno, por lo tanto, que la publicación de *Ser Diretor*, una obra que homenajea a todos estos profesionales que desempeñan, como papel fundamental, la garantía al derecho a la educación. Ellos son los líderes que enfrentan cada día los desafíos y dificultades que atraviesan nuestras escuelas, sin perder de vista la administración de los procesos y recursos que deben estar al servicio del aprendizaje del estudiante.

El ejercicio de una buena gestión nos empuja a buscar respuestas a las cuestiones decisivas. Al arrojar luz sobre ellas, podemos aprender consecuentemente cuáles prácticas funcionan mejor en nuestra realidad, así como fomentarlas y diseminarlas. Estos aprendizajes orientan los procesos de toma de decisiones que resultan más eficaces y, a su vez, alimentan un ciclo virtuoso.

En el contexto educativo brasileño la complejidad de los desafíos a superar exige dos factores interrelacionados: unión de esfuerzos por parte de toda la sociedad y asertividad en las acciones a tomar. El Instituto Unibanco tiene como norma el rigor científico en la evaluación de sus actuaciones y la búsqueda de resultados que efectivamente generen impacto social positivo, lo que nos permite afirmar que estamos en el camino correcto.

La buena gestión es un instrumento clave para romper el muro que separa la sociedad de hoy de aquella que queremos construir con la absoluta garantía y valorización del derecho a la educación. Al fomentar la cultura de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad en la gestión de la educación pública, nuestra intención es contribuir a que, cada vez en mayor número, los jóvenes tengan oportunidades educativas que les permitan desarrollar y definir sus proyectos de vida.

Estimular el poder de transformación de las personas es el propósito de Itaú Unibanco. *Ser Diretor* es nuestro homenaje y agradecimiento a estos profesionales que han sido nuestros socios en esta jornada dedicada a la construcción de un país más justo y democrático. ■

**RICARDO
HENRIQUES**
**SUPERINTENDENTE
EJECUTIVO
DEL INSTITUTO
UNIBANCO**

Ser Diretor – un viaje por 30 escuelas públicas brasileñas retrata la cotidianidad de los gestores escolares. Estos profesionales de la educación, como tantos otros en Brasil que son reconocidos por su compromiso y dedicación a pesar de enfrentar contextos desafiantes, logran construir lazos con la comunidad escolar y tomar decisiones que impactan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes. Los personajes de este libro representan el poder transformador de la gestión escolar.

Los directores forman parte de seis redes provinciales en las que el Programa Jovem de Futuro está presente: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará, Piauí e Rio Grande do Norte. Jovem de Futuro es el principal programa del Instituto Unibanco y se realiza en colaboración con las Secretarías de Educación de cada estado participante. En el modelo de gestión escolar adoptado por el programa, el director desempeña un papel clave para asegurar que todo joven ingrese, permanezca y concluya la Enseñanza Media en la edad adecuada y con los aprendizajes necesarios.

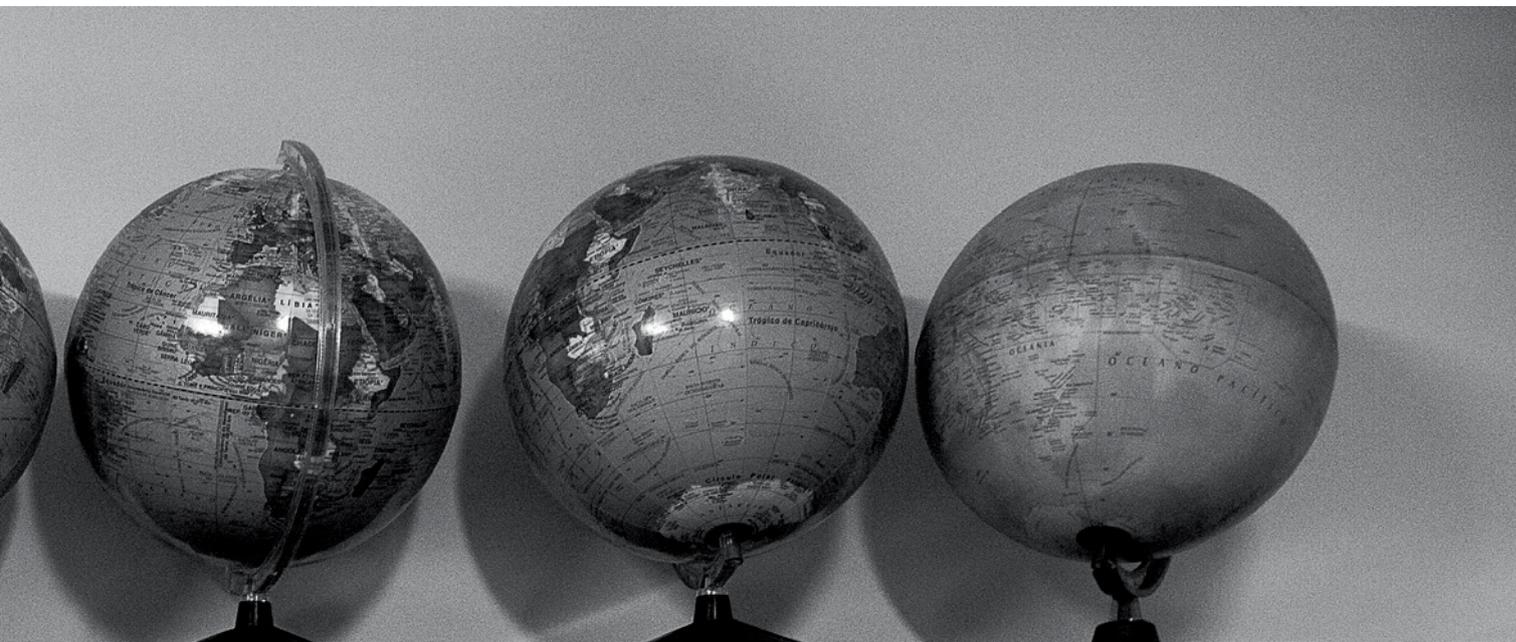
Con esta publicación pretendemos destacar la importancia del director de escuela y contribuir así en la valorización de este profesional. Al registrar aquí escenas del trabajo de estos gestores y del día a día de los colegios en que se desempeñan, procuramos captar los desafíos y las alegrías del oficio. Las imágenes contemplan la diversidad de contextos en que actúan nuestros directores y ofrece a partir de este personaje un panorama del escenario educativo de cada estado en donde se implantó Jovem de Futuro.

La política pública educativa se materializa en la escuela, garantizando el derecho al aprendizaje de cada uno de los niños y jóvenes de este país. Además de inteligencia, rigor, método, estructura y evaluación, la política pública necesita de un activo que es innegociable: las personas. El poder de actuación y transformación de las políticas públicas reside únicamente en el compromiso de sus actores. Los cambios se hacen por medio de estrategias, tácticas, operaciones y personas. Los directores son los principales agentes de este proceso. Sin su liderazgo será muy difícil transformar la realidad de la educación en Brasil.

Es necesario, a pesar de los problemas estructurales que afectan a los colegios, vencer el inmovilismo e ir al encuentro de la potencia de cambio de la educación brasileña. Los gestores que hemos retratado poseen capacidad de resiliencia, profesionalidad y dedicación.

Nosotros como miembros del Instituto Unibanco, estamos orgullosos de apoyar el trabajo de los directores de escuelas públicas. Las historias contadas en breves textos e imágenes demuestran que los cambios más efectivos ocurren con simples actos de la vida de cada día. Con ese espíritu realizamos esta publicación y como inspiración para otros profesionales de la educación. ■





ESPANHOL 2ª SÉRIE ESPANHOL 3ª SÉRIE ESPANHOL SOCIOLOGIA













































TERCEIRO
BONS TEMPOS
2017
\$ M3

NÓS FAREMOS CADA
DIA O MELHOR QUE
PUDEERMOS

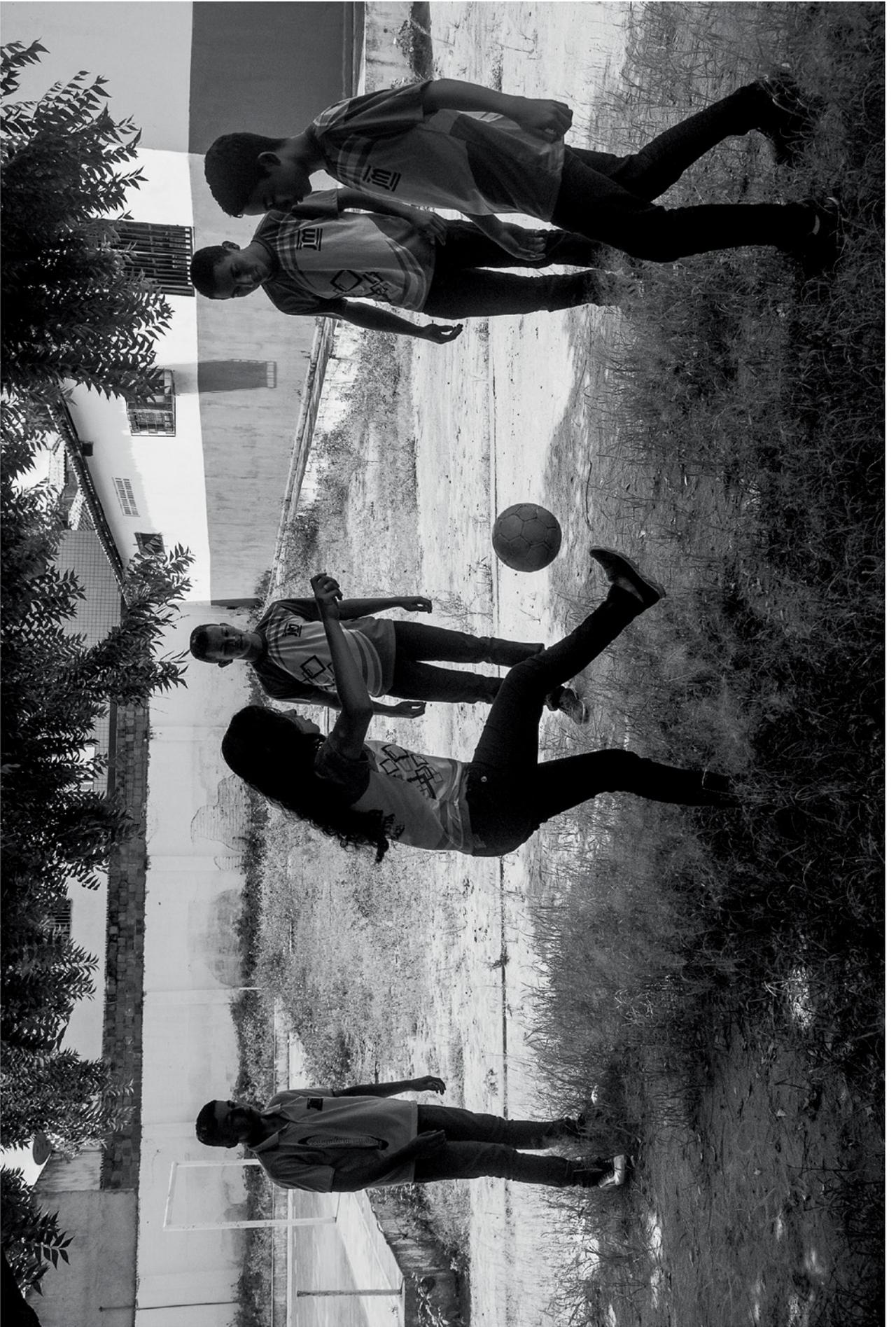
Handicapped, English-Speaking,
College Job Present!

TERCEIRO
OLD TIME
2017
\$ M3

EVERY DAY WE
MAKE IT, WE'LL
MAKE IT THE BEST
WE CAN

Handicapped, English-Speaking,
College Job Present!









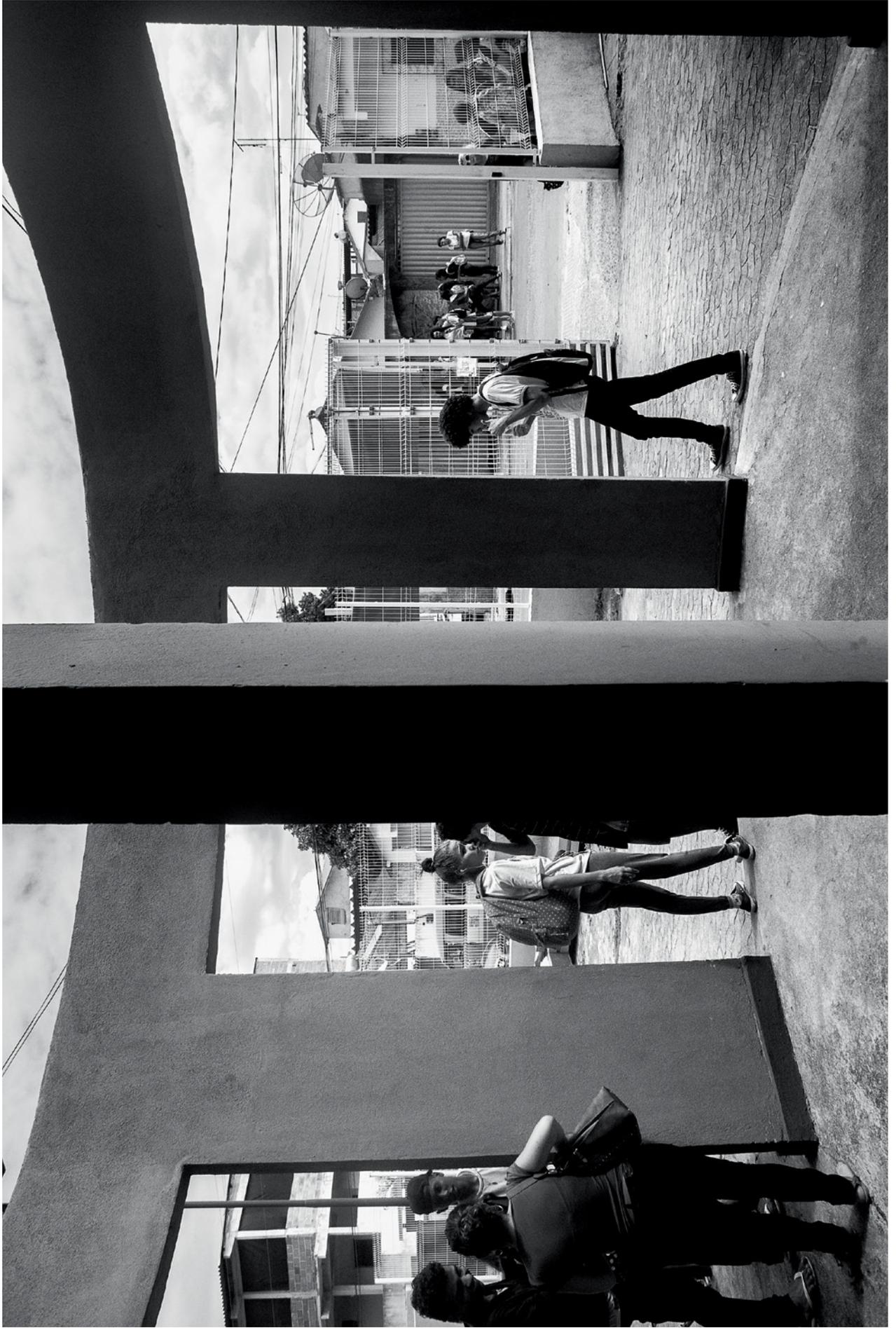






















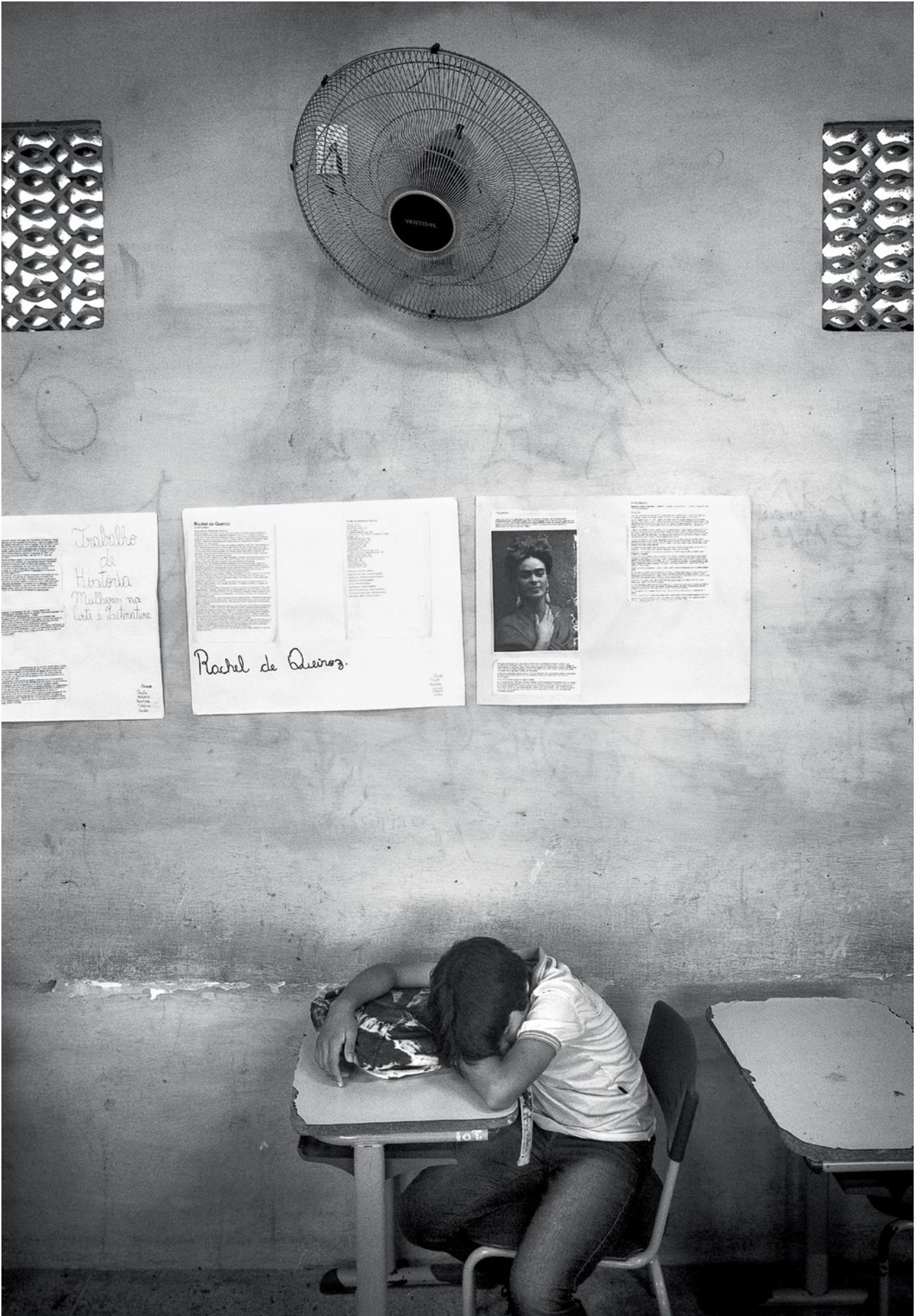
SALA DE
INFORMÁTICA

SALA 06

INFORMACIÓN























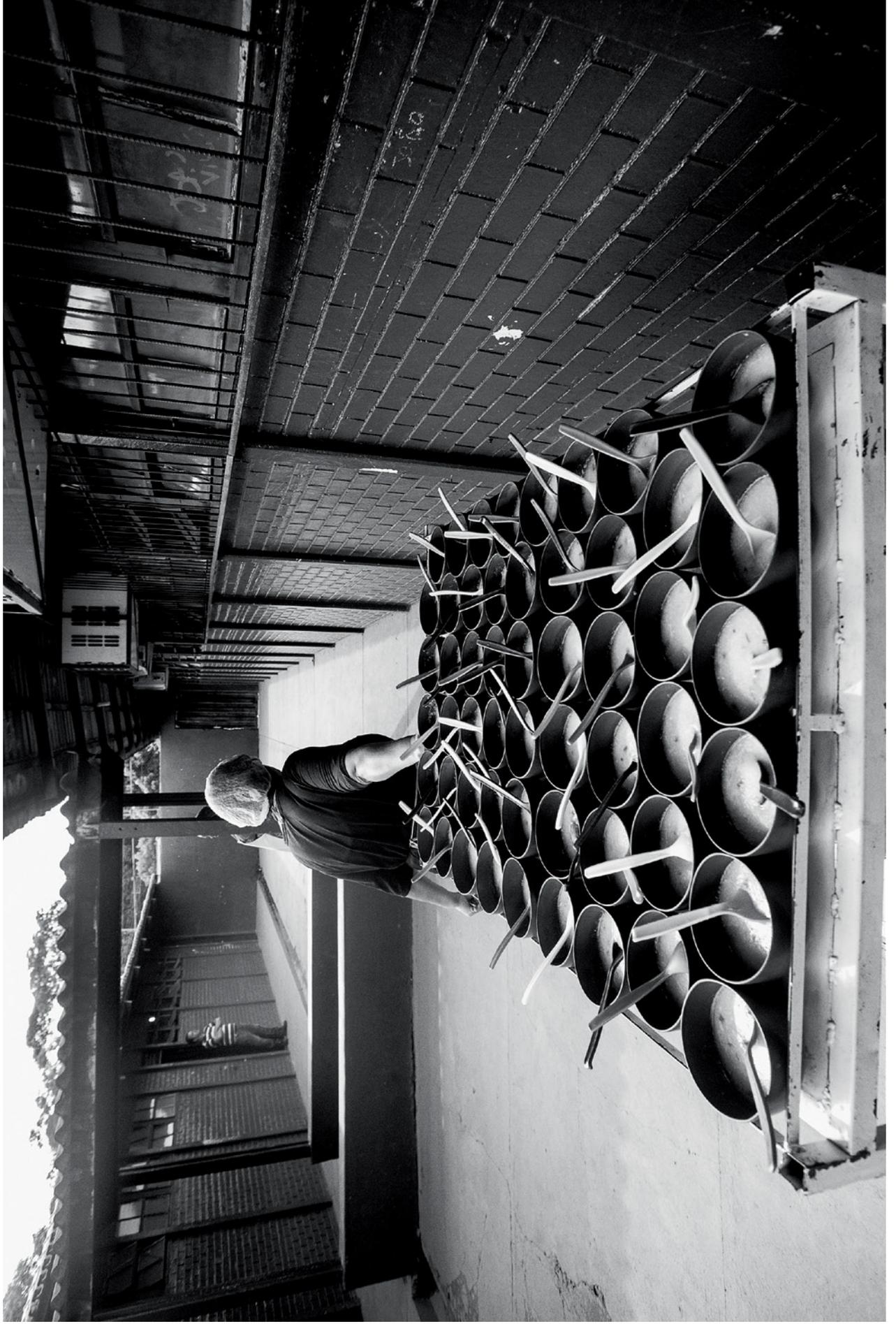










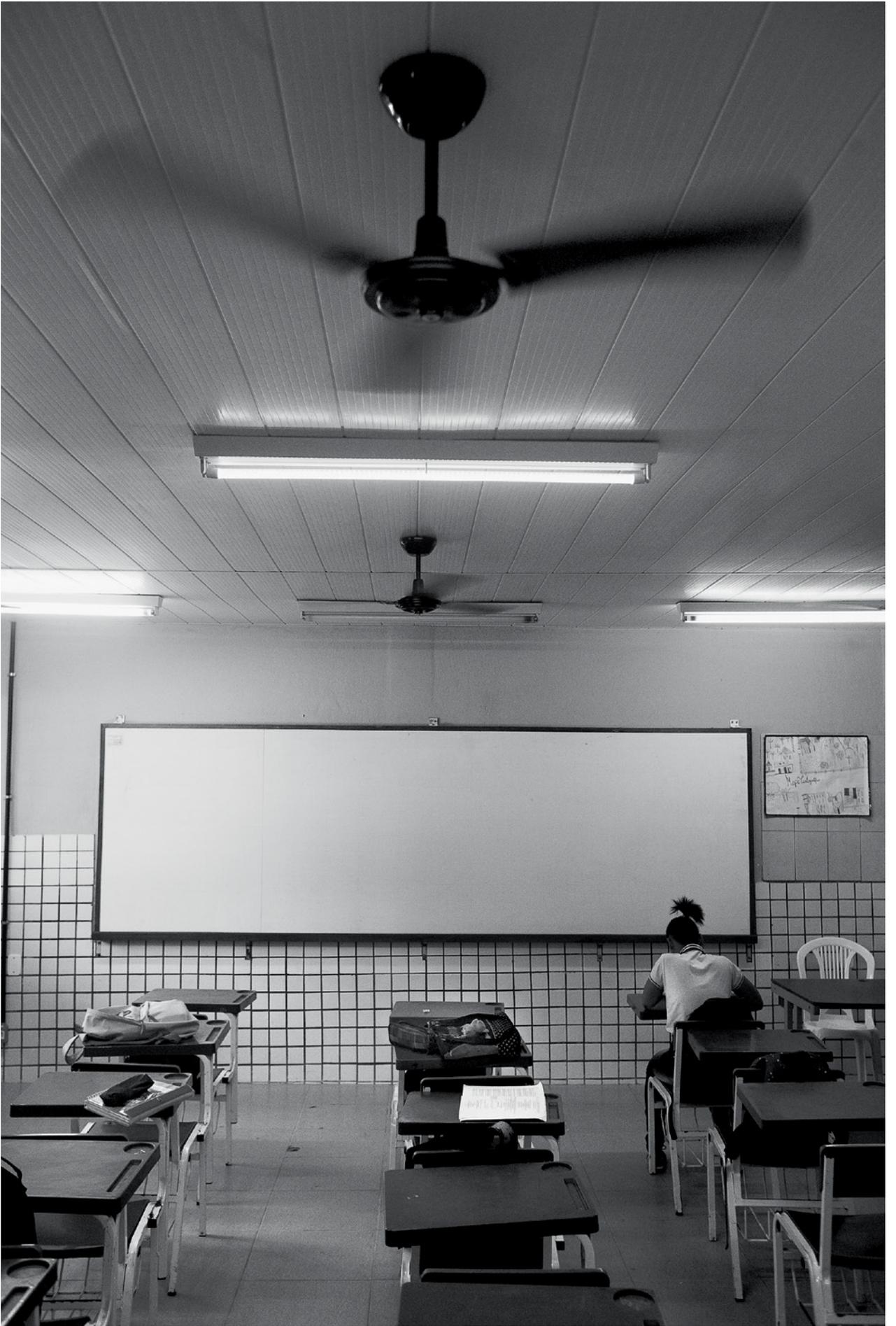












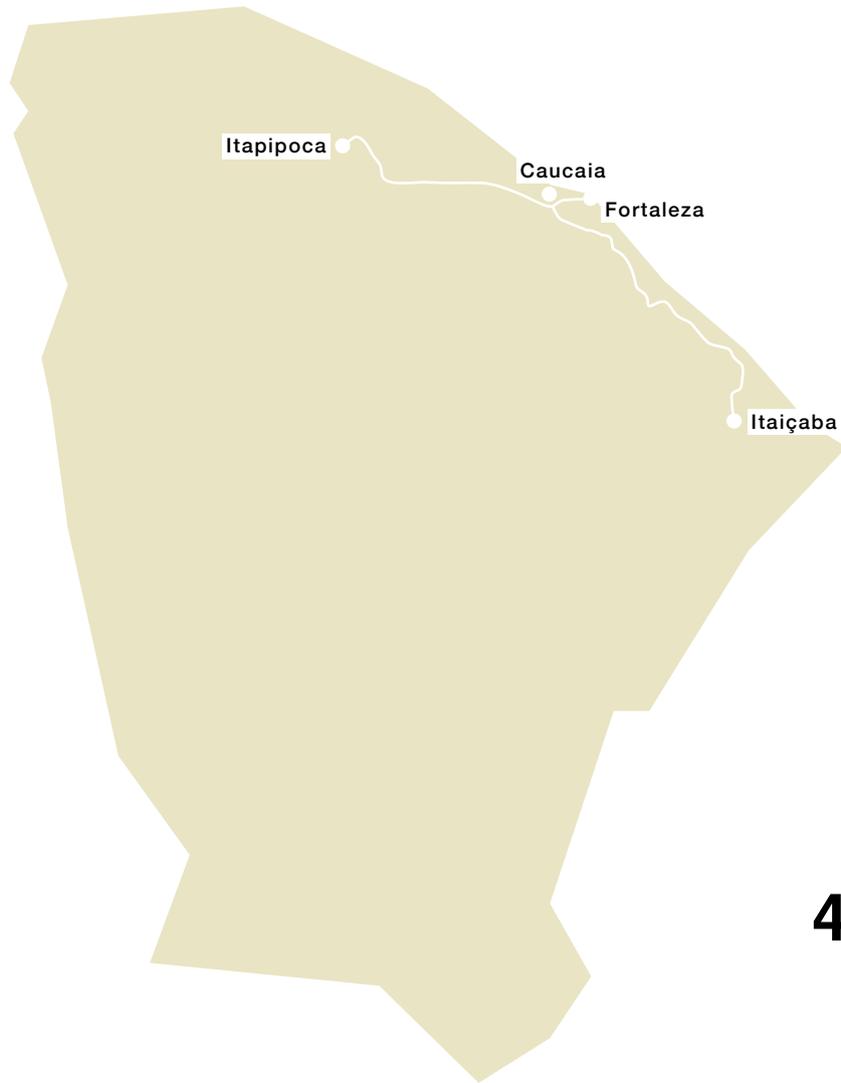












454 km

Entre el 17 y el 20 de abril de 2017, recorrimos 454 kilómetros por las arreteras del estado de Ceará, en una jornada que empezó en dos escuelas de Fortaleza. En este primer día, recorrimos 135 kilómetros por la BR-222 hasta la ciudad de Itaipoca. Al día siguiente, después de una rápida parada para degustar una deliciosa *rapadura* [azúcar

de panela] con coco, regresamos a Fortaleza con la intención de, en la mañana del 19 de abril, estar ya en Caucaia, cerca de la capital. Después de 173 kilómetros por la CE-040, siguiendo el litoral, llegamos a Itaiçaba, donde encontramos a unos artesanos colocando en el bordillo de la acera hojas de carnauba para secar al sol.



**CADA ALUNO
MERECE
UNA MIRADA
INDIVIDUALIZADA**

Haz de tus sueños una meta; ¡Estudie! Estás aquí para triunfar; El secreto es creer; Hace falta un fin con fuerza y fe. Frases motivacionales como éstas son el segundo aspecto que más llama la atención cuando entramos en la amplia y aireada Escola de Ensino Médio Joaquim Magalhães, en Itapipoca, a 138 kilómetros de la capital Fortaleza. No son el primer aspecto porque al entrar en el colegio los ojos se detienen a admirar el hermoso jardín y la buena limpieza, cosa inusual para un espacio que acoge a más de 1.900 adolescentes por día.

Motivación, organización y esmero con las instalaciones y equipamientos forman parte de los principios de José Itamar Marques Araújo, director de la escuela desde 2009. Graduado en Matemáticas, el gestor señala que la planificación en equipo, con el objetivo de establecer prioridades para la inversión de los fondos de la administración central y provincial, marca la diferencia.

José Itamar es el séptimo de los ocho hijos de un ama de casa y un vigilante. Entre los hermanos, seis son graduados en Magisterio y cinco trabajan como profesores. A los 18 años, José Itamar aprobó el examen de ingreso en Pedagogía y, enseguida, comenzó a dar clases como profesor sustituto en el colegio donde hoy es director. **Desde entonces no paré más. Los años iban pasando y aunque no tenía vínculo laboral con el gobierno provincial, pues estaba en la facultad, yo siempre tenía oportunidades**

por el trabajo que acredité. Después aprobé oposiciones para profesor y aquí he hecho toda mi carrera. Ya llevo ocho años en la dirección.

Después de mostrar con orgullo las instalaciones de la escuela como la sala de informática, las salas climatizadas, la biblioteca súper organizada y las pizarras que no usan más tiza, llegamos a las modernas instalaciones de la cocina, donde las ayudantes, entre los buenos olores, preparan unos frijoles con *farofa* [harina de mandioca con otros ingredientes] y cortan deliciosos nacos de *rapadura* con coco para el postre. En media hora, estas delicias serán responsables de una divertida algarada de los estudiantes en pos de





un buen lugar en la fila de la merienda. Las chicas se ponen de un lado y los chicos de otro. Enseguida todos juntos comen bajo las generosas sombras de los árboles del patio, mientras un estudiante canta y toca la guitarra, y otros hasta dejan de tomar la merienda para no perder siquiera un minuto del disputado partido de fútbol en la cancha.

Los estudiantes provienen de realidades socioeconómicas distintas. Hay alumnos de familias de altos ingresos y otros cuyos padres

dependen de los recursos del programa *Bolsa Família* [programa de ayuda económica a familias de bajos ingresos creado por el gobierno federal], por ejemplo. Al asumir la dirección, José Itamar observó que tales contrastes generaban, especialmente en los egresados de la Enseñanza Primaria, una diferencia de habilidades.

Una de las medidas que la escuela adoptó fue el apadrinamiento, que consiste en hacer un diagnóstico de la realidad de los estudiantes a principios de curso año, clasificándolos en cuatro grupos: adecuado, intermedio, crítico o muy crítico. **El objeto de esta acción es determinar los estudiantes que están en el nivel crítico o muy crítico. Sabemos que si logramos hacer que avancen, nuestras competencias mejorarán automáticamente. Cada profesor tiene a su cargo cinco alumnos ahijados que trabajan juntos para mejorar la situación.**

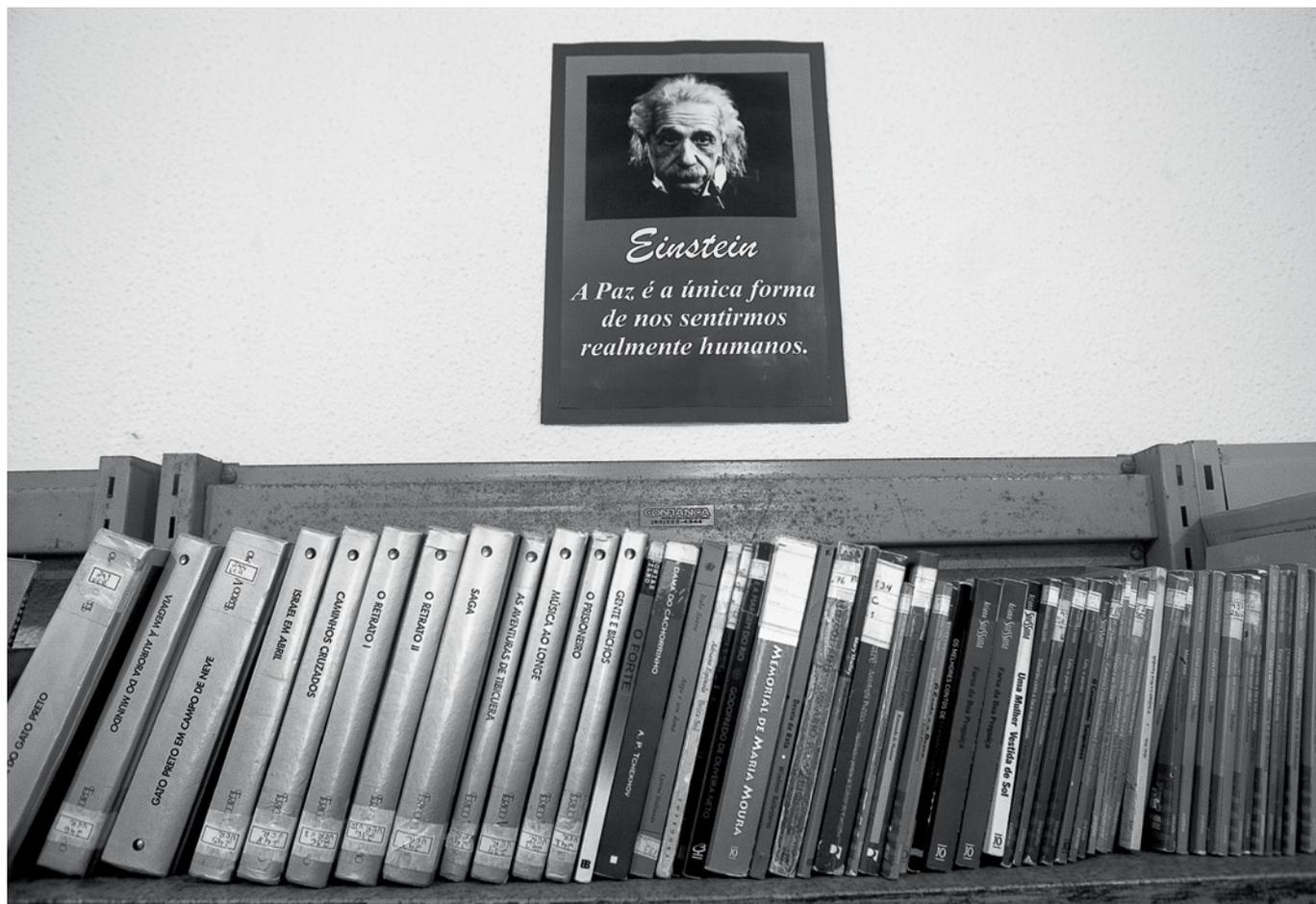
Otra forma de combatir el problema fue la implantación del Proyecto Profesor Director de Clase, que integra la política educativa del gobierno provincial desde 2010 en los colegios de Enseñanza Media. **El Proyecto Director de Clase tiene el objetivo de combatir la evasión escolar y hacer el seguimiento del aprendizaje. Es un profesor con perfil cuidadoso y concienzudo con la clase, puesto que debe observar al estudiante que se ausenta de las clases, visitar a la familia y buscar el motivo de las ausencias, además de seguir el rendimiento escolar individualizado.**

La mirada personalizada para cada estudiante, además de ser eficaz en el combate a la evasión y en la detección rápida de dificultades relacionadas al no entendimiento de determinados contenidos, acaba revelando otros problemas. **Nos enteramos de alumnos que están enfermos y la familia no se da cuenta. Algunos padecen depresión y necesitan cuidados específicos.**

Para el director, el profesor también tiene que saber analizar la calidad de la clase que está dando hoy, en relación a aquella que daba años atrás para que el estudiante esté motivado a aprender. **No pueden ser iguales. La coordinación de la escuela siempre sugiere clases más creativas y se preocupa en adquirir materiales nuevos.**

Después de la entrevista que nos concedió, el director se prepara para un momento muy especial. Felicita y regala un caramelo y una tarjeta de felicitación a cada uno de los cinco estudiantes que cumplen años en ese día. Pequeñas amabilidades transforman el mundo. ■

ES NECESARIO
CONVENCER
A LOS PADRES
SOBRE LA
IMPORTANCIA
DE LA
EDUCACIÓN





Para matar la sed y aliviar el calor, los alumnos de la Escola Estadual de Ensino Médio Edson Corrêa, en Caucaia, municipio cercano a Fortaleza, en Ceará, se inclinan delante del bebedero como haciendo una especie de reverencia al cartel que exhibe una frase del ex presidente de Sudáfrica, Nelson Mandela: *La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.*

Frase que ha hecho suya y atraviesa la labor del director Antônio Robério Teixeira Rodrigues, licenciado en Geografía. Cuando asumió la gestión en 2013, se impuso el reto de reducir la evasión a un 20%. Hoy la escuela cuenta con cerca de 1.200 estudiantes en los tres turnos.

El control de las faltas de asistencia de los alumnos reveló que gran parte de la evasión era producto de la necesidad de trabajar, generalmente en subempleo, debido a los escasos ingresos familiares. Es un círculo vicioso que conduce a la baja escolaridad y a la perpetuación de la pobreza. Pero ¿cómo romper con ese círculo? **Lo que hacemos es llamar constantemente a los padres, invitándolos a reflexionar. Con algunos conseguimos cambiar totalmente su visión de las cosas. Es necesario convencerlos de la importancia de la educación. Muchos son analfabetos, no consiguen darse cuenta de que la enseñanza del hijo les ayudará en el futuro, gracias a una formación capaz de ofrecer una profesión mejor remunerada.**

Mientras Robério sigue el hilo del razonamiento de que para romper esta serie de problemas es necesario que todo el sistema funcione de forma coordinada, una tormenta de verano provoca una intensa lluvia sobre Caucaia. **Además de formar buenos ciudadanos, nos urge preparar a estos alumnos para que puedan entrar en la universidad y en el mercado de trabajo, cada vez más competitivo. Para ello, necesitan poder acceder al aprendizaje de calidad, con profesores comprometidos, y a la formación continua que la Secretaría de Educación debe poner a disposición.**

Contando con la ayuda del Consejo Tutelar del municipio, que por medio de visitas a las familias intenta impedir que el estudiante abandone el colegio, la evasión bajó a 12% al año. Una resultante inesperada de esta ecuación es que algunas familias acaban viendo en la escuela una posibilidad de resolver problemas de otra especie. **Con frecuencia llevan asuntos particulares o familiares a las reuniones. Es una carga pesada.**



La escuela acaba siendo un refugio para ellos. El profesional que no debería faltar en todos los colegios es el psicólogo, pues son muchos los problemas que interfieren en el rendimiento escolar.

Como ocurre en gran parte de los extrarradios de las metrópolis, la violencia urbana hace acto de presencia. En 2014, hubo un asalto en la escuela. **Había clase en el turno de la noche y tres malhechores entraron por la parte de atrás. Después de inmovilizar a los estudiantes que estaban en la cancha deportiva, invadieron una sala de clase y la parte administrativa. Se llevaron los celulares de todo el mundo. Fue una situación muy dramática.** El suceso provocó un trauma en toda la comunidad escolar. Robério tomó providencias y hoy la escuela cuenta con un agente de seguridad fijo, además de un sistema de videovigilancia.

Apenas la convicción de que sólo la educación es capaz de dar la vuelta a ese estado de cosas a largo plazo es lo único que

lo mantiene firme en su trabajo. Por eso, la marca de su gestión es el acercamiento a los estudiantes. Mientras habla de esa cercanía, la lluvia cesa y el sol vuelve repentinamente, transformando en vapor los charcos entre los árboles del patio. **A veces, dejo mi agenda de lado para escuchar al alumno. Ellos se sienten cómodos para hablar. No siempre escuchan lo que desean, pero la conversación les hace entender mejor la situación. Desde que implementamos la función del director de turno que asigna a cada profesor la responsabilidad de una clase resulta más fácil detectar las dificultades y necesidades de cada alumno. El desempeño del estudiante aumenta considerablemente cuando se siente escuchado.**

Aunque sepa que tales cambios no se producen con rapidez, el director va poco a poco transformando su entorno. Fue lo que lo llevó, por ejemplo, a buscar soluciones a la falta de hábito de lectura de los estudiantes. **Tenemos un proyecto que se llama Campeones de Lectura, en el cual se estimula a los alumnos a leer al menos cuatro libros al año.**

En el exiguo espacio de la biblioteca, al lado de un retrato del científico Albert Einstein un cartel muestra cinco motivos para leer un libro: aumento del vocabulario, crecimiento personal, descubrimiento de nuevos mundos, alegría y encantamiento, viaje sin salir del lugar. Mandela lo aprobaría. ■

**BRASIL
TODAVÍA NO
HA ESTALLADO
PORQUE
EXISTEN LAS
ESCUELAS**

Clarice Lispector, Frida Kahlo y Rachel de Queiroz se refrescan del calor de Ceará bajo el ventilador de una de las salas de Enseñanza Media de la escuela Maria Menezes de Serpa. La imagen en cartulinas de estas tres figuras femeninas forman parte del trabajo escolar titulado "Mujeres en el arte y la literatura".

La directora de esta escuela se llama Rosângela Nascimento y tiene como premisa justamente valorar la tolerancia entre las personas y el papel de la mujer en la sociedad. **A mí como mujer y negra me gusta hablar con los estudiantes para demostrar que siempre podemos hacer más, a pesar de los prejuicios de género y raza. Otra profesora y yo disputamos las elecciones para la dirección. Poco después, uno de nuestros profesores estaba en un barrio donde vive la mayoría de nuestros alumnos y le preguntaron si la negrona había ganado las elecciones. Me quedé con el sambenito de negrona enfadada. Me parece interesante que relacionen el tema del color de la piel, de la fuerza, de la voz de mando, pues cuando llegué aquí la violencia era muy grande.**

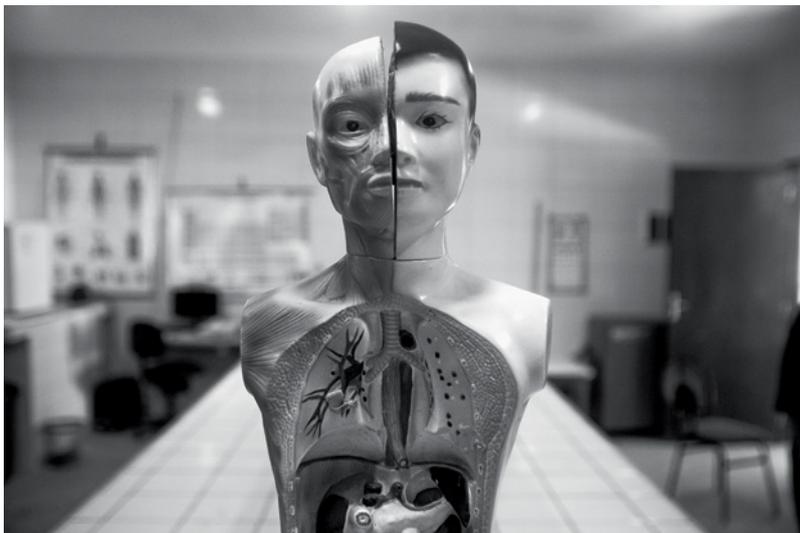


En la voz de mando de Rosângela resuenan también las voces de estudiantes y padres. **La puerta de mi despacho está siempre abierta, el alumno puede entrar en cualquier momento, puede hablar, quejarse, hacer sugerencias. Los padres tienen el número de mi teléfono personal.**

Cuando llegó a la dirección, su primera medida fue poner punto final a las peleas y amenazas entre los estudiantes. **Comenzamos a trabajar la cultura de la paz. No ha sido rápido. Ha tardado tres años, con la ayuda de los profesores y funcionarios que abrazaron la causa. Todo lo que hacíamos tenía ese cariz de que podríamos vivir en paz, de que las mujeres necesitaban valorarse.**

Alumnos homosexuales también merecen una atención especial de la dirección: **Trabajamos para que se sientan a gusto dentro del colegio.**





Quando hay ese tipo de perjuicio, llamamos a los padres del alumno que está haciendo ese tipo de cosas y hablamos. Por miedo a sufrir algún tipo de violencia, las víctimas evitaban usar el baño masculino y preferían el femenino. Pero las chicas no se sentían a gusto. Tras una reunión, les fue autorizado el uso del baño de los alumnos especiales y el de los profesores. Uno de esos chicos es colíder de la clase. Ha sido tranquilo. Me quedo feliz al ver que realmente se sienten a gusto, protegidos y respetados.

Rosângela tiene vocación de profesora desde niña. **Me encantaba quedarme en la sala de profesores.** Siempre estudió en escuelas públicas,

se graduó en Letras e hizo posgrado en Literatura. La idea de convertirse en directora le quedó clara después de la experiencia que tuvo en el colegio militar del Cuerpo de Bomberos, donde ejerció ocho años, tres de ellos en tareas de coordinación. **Yo tenía ideales y no tenía miedo de enfrentar cualquier situación. Yo creía que iba a salir bien... No es por el salario. Seguramente el dinero no es la motivación para ser directora.**

Después de superar innumerables dificultades, Rosângela entiende que el colegio refleja directamente los problemas éticos y las fracturas sociales del país. **Yo suelo decir que Brasil todavía no ha estallado porque existen las escuelas. Ellas son un aliento de esperanza. Veo familias que no tienen nada, pero los padres quieren que su hijo venga a la escuela. La familia cree que va a mejorar la vida del hijo, y el joven ve el espacio como un lugar seguro.**

Al mismo tiempo la directora percibe que esta nueva generación necesita una escuela que les entienda de forma más amplia: **Me gustaría hacer una maestría relacionada con el tema de los jóvenes. La visión que hoy tenemos de ellos está obsoleta. La escuela necesita mejorar. Tenemos que entender lo que los jóvenes quieren y piensan, de lo contrario corremos el riesgo de tener una escuela totalmente sin interés, que no atiende a los nuevos parámetros de las tecnologías, de los cambios de comportamiento, que no entiende las nuevas perspectivas de la juventud y los derechos que la amparan. Me parece interesante ver al estudiante consciente de sus derechos. Antes decías no y listo. Hoy dices no y tienes que dar justificaciones y argumentos, pues ellos tienen contraargumentos muy fuertes. Tienes que estar preparado,** concluye Rosângela mientras fija las cartulinas con las biografías de Juana de Arco y la actriz brasileña Dercy Gonçalves que el viento despegó de la pared. ■

¡EL DIÁLOGO HA SIDO REVOLUCIONARIO!

Después del horario de entrada, cuatro estudiantes llegan y encuentran las puertas cerradas. Son conducidos a la sala de la directora Ana Lúcia Vieira de Lima para que expliquen el motivo del retraso. *Tuve que cuidar a mi abuelo que lo pasó mal por la noche – dice una estudiante. Mi celular se rompió, me quedé sin despertador – dice otro. No tenía dinero para el autobús, tuve que venir a pie – escucha la directora ante otra justificación.*

Ana Lúcia, que está a punto de cumplir ocho años de gestión, apunta los retrasos y motivos en una hoja de trabajo y los encamina para las aulas. Este tipo de control, entre otras medidas adoptadas por la directora, ha sido fundamental para instaurar un ambiente de disciplina en el colegio.



En los dos primeros años de gestión nos esforzamos para cambiar el clima escolar. Era muy pesado. En ese tiempo se trataba de establecer la paz para que el profesor pudiera dar clases. Había un alumno que encendía petardos en el patio en el intervalo, otros saltaban el muro, el desorden era total. El alumno no quería permanecer dentro del aula. Otro problema era la disparidad de edades. Teníamos alumnos de 16 años compartiendo clase con otros de 11. En el sexto curso un grupo con edades tan dispares – 11 años de diferencia – provoca cierta incomodidad, pues son formas diferentes de aprender.



Instruí a los profesores a cambiar un poco el rumbo entre los grupos, a trabajar de otra forma. Empezamos a hablar más con los alumnos y, poco a poco, se iban abriendo.

Por los pasillos vemos carteles de campaña para la elección de la representación estudiantil. La lista 1 se llama Voz Activa, indicio de que la negociación y el diálogo parecen ya formar parte de la práctica escolar. **Yo no hacía otra cosa que dialogar con el profesorado y los estudiantes. Era bastante agotador. Poco a poco, los alumnos empezaron a confiar en nosotros y se abrieron. Se sintieron privilegiados por la atención que les estábamos dando. Yo siempre decía: tengo un hijo y quiero que todos lo**

traten como yo lo trato. Les pedí ayuda a los alumnos indisciplinados para que juntos consiguiésemos reducir el problema, de lo contrario tendría que enviarlos a otra escuela. No era lo que yo quería. ¡El diálogo ha sido revolucionario! Es necesario tener paciencia, pero vale la pena. La forma en que los estudiantes han mejorado me hace muy feliz.

La Escola Senador Fernandes Távora, en el barrio Demócrito Rocha, en las afueras de Fortaleza, está ubicada entre cinco comunidades de bajos ingresos que surgieron a partir de la ocupación de terrenos y por donde se extendió el tráfico de drogas. La rivalidad entre narcotraficantes por el control de la zona hace que los estudiantes de una comunidad no puedan estudiar en otra.



En contraposición, el ambiente de la escuela en el turno matutino es de gran tranquilidad entre los alumnos de la Enseñanza Media. En el intervalo, los hay que juegan un reñido campeonato de ping-pong o un partido de fútbol en la cancha, otros charlan sobre la parranda del fin de semana y los menos aprovechan para leer bajo la sombra de los árboles del patio.

Con la escuela funcionando de manera más integral, la directora se centró en los problemas de orden práctico. La primera acción recayó en la infraestructura.

Conseguí climatizar la mayoría de las aulas, pero aún quedan dos. Y me di cuenta también que mantener la escuela siempre limpia influye directamente en su autoestima. Pues les gusta permanecer en ese ambiente y así ya no lo ensucian tanto. El colegio ganó más credibilidad en la comunidad. Hay que solucionar todos estos problemas para llegar al objetivo mayor que es la enseñanza y el aprendizaje. La ayuda que tuvimos del Consejo Tutelar también fue importante. Todos los meses teníamos reunión con los padres.

Con tantos cambios, los resultados empezaron a aparecer. La evasión disminuyó y el promedio del IDEB [*Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*], de 3,4 en 2011 y 2013 subió a 3,9 en 2015. La implantación del sistema de tiempo completo en la Enseñanza Media hizo posible la creación de disciplinas electivas. Además del laboratorio de redacción, que surgió con el Programa Jovem de Futuro, los propios estudiantes propusieron otras fuentes de saber y hoy participan de actividades que parecían imposibles en contextos anteriores a 2009. Así, algunas de las actividades electivas que conforman el horario escolar como festival de música, coral, robótica, teatro y danza ayudan a crear una convivencia más pacífica y despiertan el aprendizaje creativo. ■

LA PARTE PEDAGÓGICA ES EL ALMA DE LA ESCUELA

Bajo la frondosa copa de un juazeiro, en el patio de la escuela João Barbosa Lima, los estudiantes se reúnen para lecturas dramatizadas de clásicos de la literatura brasileña. Bautizado como El *Juazeiro* de la Lectura por los propios alumnos, el hermoso árbol transmite la energía de una anciana y sabia señora. Mientras tanto, las luces y sombras provocadas por los *cobogós* [ladrillos huecos], al filtrar los rayos solares, dibujan un hermoso e improbable arabesco en el ambiente de algunas aulas que inician los preparativos de la primera clase de la mañana. En uno de los laboratorios climatizados, la profesora de inglés enumera los autores que se van a estudiar durante este semestre. La lista es sofisticada: Jane Austen, Charles Dickens, Oscar Wilde y James Joyce, entre otros.

La escuela João Barbosa Lima está dedicada exclusivamente a la Enseñanza Media y está ubicada en Itaíçaba, en el estado de Ceará. El aislamiento y la distancia de los grandes centros urbanos hacen que la ciudad parezca estar en un tiempo suspendido, tanto por la arquitectura colonial como por la costumbre de los habitantes de colocar, al final del día, sillas en la acera frente a sus casas para charlar largamente con los vecinos.

Al caminar por las calles, nos topamos con una escena curiosa: cientos de hojas de carnauba están ladeadas en el bordillo para secarse al sol. Ya secas, las manos hábiles de las artesanas locales convierten estas pajas en lindos bolsos y cestos.

Maria Edvanise Oliveira de Carvalho, directora de la escuela desde 2011, habla con orgullo de la cultura tradicional de la ciudad y cree que el proyecto pedagógico debe ir más allá del aula para dar a los estudiantes una perspectiva de ciudadanos conscientes del medio en que viven.

Un ejemplo: las márgenes del río que baña la ciudad se convirtieron en un lugar de depósito de neumáticos usados, lo que ha desencadenado una epidemia de dengue. La

escuela organizó una yincana para recoger el mayor número de neumáticos posible. **Eso fue resultado del proyecto llamado SuperAção [SúperAcción, un juego de palabras entre “superación” y “súper acción”]. Ya hemos hecho recogida selectiva de pilas y recaudamos 13.000 reales [cerca de 4.000 dólares] con el reciclaje. Hemos hecho un uso creativo de los neumáticos, convirtiéndolos en pufs y en canteros para huertas.**

Edvanise nació en Itaíçaba y estudió en el mismo colegio, donde ahora es directora, hasta el octavo curso. Volvió como profesora de Matemáticas en 2000 y sintió la ojeriza que muchos tenían por su materia. La





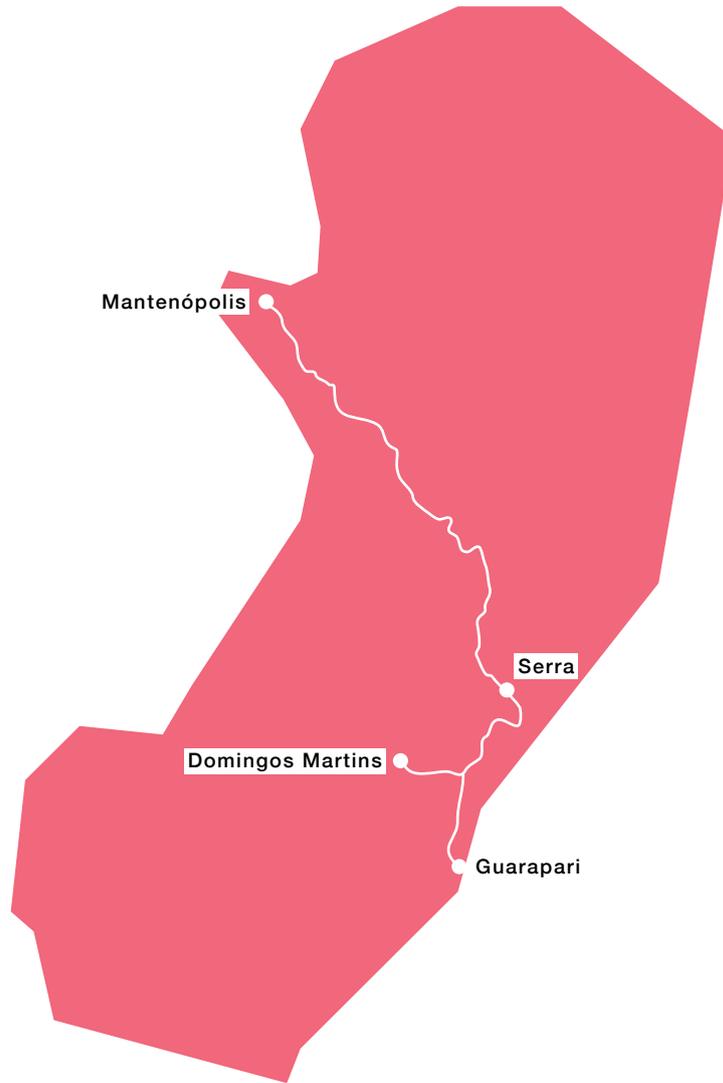


creatividad fue la forma de conquistar a sus alumnos: **Siempre me ha gustado trabajar con lo lúdico. Para explicar la geometría analítica, los hacía construir el geoplano – una tabla con el plano cartesiano. Consegúan así ver las coordenadas, entender las formas. Quería que entendieran el sentido de lo que estaban construyendo. Saber de dónde vienen las fórmulas facilita las cosas para más adelante.** En otro momento su aliada fue la métrica musical: **Tuvimos una banda llamada “Los Pitagóricos”. Los estudiantes hacían parodias musicales con el contenido que estábamos aprendiendo.** El Teorema de Pitágoras se convirtió en un rock & roll y las estrategias de Edvanise estimularon a los estudiantes a tal punto que en 2008 quedaron en primer lugar en la Feria de Ciencias, un certamen a nivel nacional.

A partir de esa experiencia, tras ocupar la dirección, Edvanise hizo un acuerdo: **Establecí con los profesores de Física, Química y Biología que al menos el 20% de la carga horaria sea práctica. Las ruedas de lectura también se utilizan mucho, así como vídeos y proyecciones, todo para que el estudiante tenga una vivencia del contenido. Creo que esto facilita el aprendizaje. La parte pedagógica es el alma de la escuela. Si no tenemos este enfoque no tenemos resultados.**

Otro proyecto del colegio es el apadrinamiento. **Intentamos inscribir el 100% de los alumnos en el ENEM [Exame Nacional do Ensino Médio]. Cuando se acerca la fecha del examen asignamos siete estudiantes para cada profesor. En los 15 días previos al examen, trabajamos la motivación. El profesor responsable habla mucho con el alumno, le ayuda en sus dificultades, lo trata como ahijado. En el día del ENEM, los profesores traen chocolate y agua. Adoptan realmente al alumno. El hecho de recibir esa atención hace aumentar mucho la autoestima.**

¿Es posible que alumnos del tercer curso de la escuela conquisten plazas en los cursos más concurridos de las universidades públicas? **En 2013, un estudiante de la comunidad que llegaba cada día en un camión a tope, sin nada a favor, pero con mucha determinación, entró en Medicina. Siempre estaba aquí fuera de horario escolar para estudiar, participaba en el teatro y en otras actividades del colegio. A partir de entonces se abrieron las puertas y cada año tenemos ingresantes en las carreras más disputadas.** Edvanise sigue nombrando otros alumnos que tuvieron éxito en las universidades mientras leo una frase del escritor Monteiro Lobato en la pared de la biblioteca: *Un país se hace con hombres y libros.* ■



692 km

Entre el 5 y el 11 de mayo de 2017 recorrimos 692 kilómetros por las carreteras de Espírito Santo, entre el litoral, la región serrana y el interior del estado. Iniciamos nuestro viaje en el municipio de Serra, muy cerca de la capital, Vitória. Nuestro segundo destino fue la ciudad costera de Guarapari, que alcanzamos después de rodar 60 kilómetros por la bella Autopista del Sol. El GPS no pudo encontrar la escuela Rio Claro, en la zona rural. Con las indicaciones de los vecinos atravesamos varias hectáreas de plantación de plátanos hasta finalmente localizar el camino que nos

llevaría a la siguiente parada. Esa misma tarde seguimos hacia Domingos Martins. En 65 kilómetros todo cambió. El calor del litoral dio lugar a la niebla y al frío acogedor del alto de la sierra. Restaurantes de comida alemana pasaron a dominar la escena. De allí a Mantenópolis fueron más de cinco horas de viaje por un paisaje montañoso en el que se destacan las inmensas formaciones rocosas con formas singulares de todo tipo. Al día siguiente recorrimos otros 226 kilómetros por la ES-164 y volvimos a Serra, fin de un itinerario con muchas historias y paisajes inolvidables.



HACEMOS UN POCO DE MADRE DE TODOS

Vastas plantaciones de plátanos, curiosamente rojizas, anteceden a la primera imagen que se ve de la escuela Rio Claro, en el área rural de Guarapari, en Espírito Santo. El color del polvo tiñe el paisaje, los frutos y las hojas de los plátanos. Pero sobre todo marca el polvoriento recorrido diario de tractores, caballos, autobuses y furgonetas escolares en los muchos caminos de tierra que se entrecruzan por las 28 comunidades de la región. La lluvia que renueva el verdor de los árboles es la misma que a veces hace desbordar arroyos e impide la llegada del transporte escolar en buena parte de

esas comunidades, imposibilitando el acceso de los 306 estudiantes a la escuela Rio Claro en algunos períodos.

La logística del transporte escolar es uno de los muchos desafíos de que se hizo cargo la directora Wanda Silva de Souza Mombrini. **El gobierno provincial ofrece el transporte y yo creo los itinerarios. Sé dónde viven todos mis alumnos. El otro día vino aquí el personal de la Secretaría con una computadora y GPS queriendo trazar la mejor ruta para disminuir el kilometraje y ahorrar. Querían que autorizase su propuesta de itinerario. Yo les dije: miren, la acepto si vienen conmigo y ven cómo esa ruta no funciona. Por el GPS todo es muy fácil, pero la realidad de las carreteras es diferente. Al final escogieron el itinerario que hice yo. El GPS de ellos nos mandaba a un corral.**

De jovencita Wanda quería ser azafata. Pero la convivencia con su abuela, una profesora jubilada, sembró en ella la pasión por el magisterio. Con solo 16 años llegó a ser la asistente de una profesora en la pre-escuela que, después de quedarse embarazada, le pasó el puesto. Aprobó las oposiciones del estado a los 18 años y tuvo un choque de realidad cuando fue a una escuela pública en Cariacica. **Cuando dejé de trabajar en la escuela privada estaba acostumbrada a la disciplina y a la organización y, así que llegué, vi aquella enorme estructura de madera contrachapada... Había un pasillo enorme, muchos estudiantes, salas improvisadas, todo un caos. Era 1987. Lo enfrenté y empecé mi trabajo.**

En 1989 la designaron a la escuela Rio Claro donde permanece





hasta hoy, 16 años en el cargo de directora de los 28 que lleva. Al principio no había transporte escolar. Para llegar a la escuela había que hacer auto-stop. Con tiempo y determinación, Wanda se licenció en Pedagogía e hizo postgrado en Planificación de Enseñanza. Cuando asumió la gestión del centro, se empeñó en resolver los conflictos internos de su equipo y de la relación

de este con la comunidad. **Con la intención de rescatar los valores de la enseñanza decidí hacer una yincana que involucrase a todas las clases y profesores. Tomé varias medidas y, poco a poco, la escuela empezó a ser lo que era, pues no había respeto. He logrado juntar a todo el mundo. Me gusta que las cosas estén siempre organizadas. Cuando entré no teníamos ni pedagogo ni coordinador. Estaba solamente el director al frente de 646 alumnos. Después el municipio construyó una escuela de Enseñanza Primaria aquí cerca y aliviamos el problema.**

La expectativa de los alumnos de la escuela Rio Branco, en su mayoría hijos de agricultores, para acceder a una formación universitaria es baja. **Muchos no consiguen ir adelante por problemas financieros. Para ellos, entrar en la UFES [Universidade Federal do Espírito Santo] es muy difícil. Ya hemos tenido estudiantes que han estudiado allí, pero, claro, son los que tienen una situación económica un poco mejor. La mayoría de las carreras son a tiempo completo y no hay tiempo para trabajar. Hemos conseguido cada vez más que tomen conciencia del problema. No sirve de nada ponerse ansioso para conseguir un trabajo sin cualificación.**

En el intervalo de las clases Wanda habla con una estudiante de 16 años que está embarazada. El embarazo en la adolescencia es común en la región y hace que muchas estudiantes abandonen el colegio. **Tenemos otra alumna encinta, una chica que no recibió ninguna orientación de ayuda. Hoy tiene 17 años. La dije que no abandonara la escuela y ella aceptó. Nos toca a nosotros aconsejarles y orientarles porque a menudo los padres no lo hacen. Muchos padres tienen vergüenza de hablar con los hijos sobre sexualidad. Hacemos un poco de madre de todos. Falta atención a los jóvenes.**

Sin contar con mucho apoyo de los padres, Wanda no deja de hacer llamamientos a la comunidad para conseguir el usufructo de una cancha deportiva y los alumnos puedan tener clases de Educación Física. Repitió la misma estrategia para garantizar el suministro de agua de la escuela, bombeada de un manantial de las tierras de un vecino. Las dificultades, sin embargo, no la desaniman. **Me levanto siempre a las 5 de la mañana. Lo que me motiva a venir aquí todos los días son los estudiantes. Todos los días ocurre algo diferente, ningún día es igual al otro. Siempre hay novedades. Mi rutina puede ser agradable o pesada, pero soy optimista. Para todo hay una solución. Intento transmitir esa determinación a los demás. Creo mucho en la educación, a pesar de todos los problemas. ■**

EEEFM GISELA SALLOKER FAYET
JOSILENE WERNECK MACHADO FALK

**LA EDUCACIÓN
NO ES GASTO,
ES INVERSIÓN**





Esta mañana una espesa neblina sirve como difusor a los primeros rayos del sol y nos acompaña hasta Paraju, pequeño distrito rural de Domingos Martins, un pueblo situado en un valle de la serranía de Espírito Santo. El camino entre la autovía y el centro se hace por una pequeña carretera que recorta inmensas plantaciones de café de tipo arábica, motor de la economía local.

Cuando llegamos a la calle principal, la niebla que todavía envuelve la escuela Gisela Salloker Fayet empieza a disiparse a medida que los autobuses escolares llenos de chavales allí estacionan. Muchos tienen los cabellos rubios y los ojos azules, trazos que no dejan duda de la ascendencia y los flujos migratorios alemanes y pomeranos en esta región.

La escuela tiene 427 alumnos en los tres turnos y su directora Josilene Werneck Machado Falk, que se precia de saber todos sus nombres, les acoge y les saluda a la entrada. Los estudiantes se colocan en filas en el estrecho espacio del área de convivencia del colegio hasta que la directora autoriza, una clase cada vez, a entrar en las aulas. Es patente la disciplina y también es evidente el respeto a la voz de mando de Josilene. **Nuestra escuela tiene una disciplina muy fuerte, los alumnos ya lo saben. Puede parecer demasiado tradicional, pero nuestra cultura es así.**

Al hablar de su historia, la directora demuestra toda su determinación: **Nací aquí y ya nací profesora. A los tres años ya sabía leer y escribir, a los cinco entré en la Enseñanza Primaria, directamente al segundo curso. Yo ya jugaba de pequeña a ser la maestra y sabía que iba a ser mi futuro. Hice la Enseñanza Primaria en este centro. Después hice la Enseñanza Media con el Magisterio en otra institución. A los 15 años entré en la facultad de Geografía. Con menos de 20 años ya había terminado la carrera.** Después hizo las carreras de Farmacia y de Química y la maestría en Ciencias y Matemáticas. De 2010 a 2016 dio clases de Geografía en la escuela donde hoy es directora.

También soy miembro de la asociación de vecinos. La gente pidió mi nombre para ocupar la dirección, pues querían que alguien de la comunidad dirigiera el colegio y que pudiera volver a crecer.

Esta misma comunidad es responsable directa de las mejoras del pequeño edificio que alberga el centro en un terreno compartido con una casa particular. A pesar de la disminución de los recursos federales y de cada estado en los últimos años, la escuela Gisela Salloker Fayet sigue mejorando su estructura.

$$b) x^2 = 4x - 12$$

$$x^2 - 4x + 12 = 0$$

$$\Delta = (-4)^2 - 4 \cdot 1 \cdot 12$$

$$\Delta = 16 - 48$$

$$\Delta = -32$$

NÃO TEM SOLUÇÃO
OU
 $S = \emptyset$

Creo que la educación no es gasto, es inversión. Pero generalmente los gobiernos la consideran así, siempre como gasto. Para contrarrestar este problema, la comunidad ayuda mucho, pues somos una comunidad alemana. Nuestra cultura no es otra que edificar y desarrollar nuestro propio lugar. Hay familias que no tienen a los hijos aquí, pero eso no les impide ayudarnos en la realización de eventos con transferencias financieras en favor de la escuela, siendo el Consejo responsable de las especificaciones de los gastos.

Josilene y su equipo crearon los cursos de perfeccionamiento del profesorado, igualmente financiados por la comunidad. Por esta razón se explica el buen desempeño de los estudiantes en el ENEM, que en la evaluación de 2015 puso la escuela Gisela Salloker Fayet como la segunda mejor escuela pública de Espírito Santo. Los recursos de la comunidad ayudaron a renovar la biblioteca, construir el laboratorio de Biología, la sala de la coordinación pedagógica, el gimnasio deportivo y otras dos aulas.

Uno de los motivos de esta participación activa de los vecinos en la escuela fue constatar que la que la región se hacía poco atractiva para los jóvenes. **El pequeño agricultor tiene dificultades para mantenerse, le faltan subsidios. Los jóvenes se iban y la ciudad empezó a envejecer. El colegio**

tuvo que analizar el asunto y probar que es posible estudiar y tener un buen futuro aquí. Los que viven de la labranza también pueden tener estudios cualificados, pueden desarrollar y perfeccionar el trabajo de la propia familia.

A este respecto, Josilene instituyó la Feria de Ciencias en el formato PBL – Problem Based Learning [aprendizaje basado en problemas] como estrategia para que los jóvenes estudien y ofrezcan soluciones para la agricultura local. **Es una metodología de enseñanza que se aplicó originalmente en los cursos de Medicina. Se crea un escenario partir del cual los estudiantes desarrollan una investigación sobre el problema, tratando de encontrar soluciones. El PBL parte de lo que es real. El alumno ejerce en la práctica lo que está viviendo.**

En este camino, incentivado por la investigación, un grupo de chicas de la escuela hizo una experiencia en la que el humo condensado, obtenido a partir de la quema del carbón, se transformó en un condimento para carnes. Ganaron tres premios, uno de ellos internacional.

Termina otro día de clase del turno de la mañana. Con el sol ya alto y ahora sin niebla, la mayoría de los estudiantes suben al autobús escolar que los llevará de nuevo a la zona rural. Algunos regresan a casa caminando, otros optan por quedarse en la biblioteca estudiando y un pequeño grupo canta mientras un alumno toca la guitarra. ■

**EL SUEÑO
DE IR PARA
EEUU
PREVALECE
AL DE
ESTUDIAR
AQUÍ**

Nuestro deseo es alguien que nos inspire a ser lo que sabemos que podemos ser. Esta frase del filósofo norteamericano Ralph Waldo Emerson [1803-1882] aparece en varios mensajes publicados en las redes sociales por los profesores de la escuela Job Pimentel, ubicada en la ciudad de Mantenópolis, en el extremo oeste de Espírito Santo, cerca de la frontera con Minas Gerais.

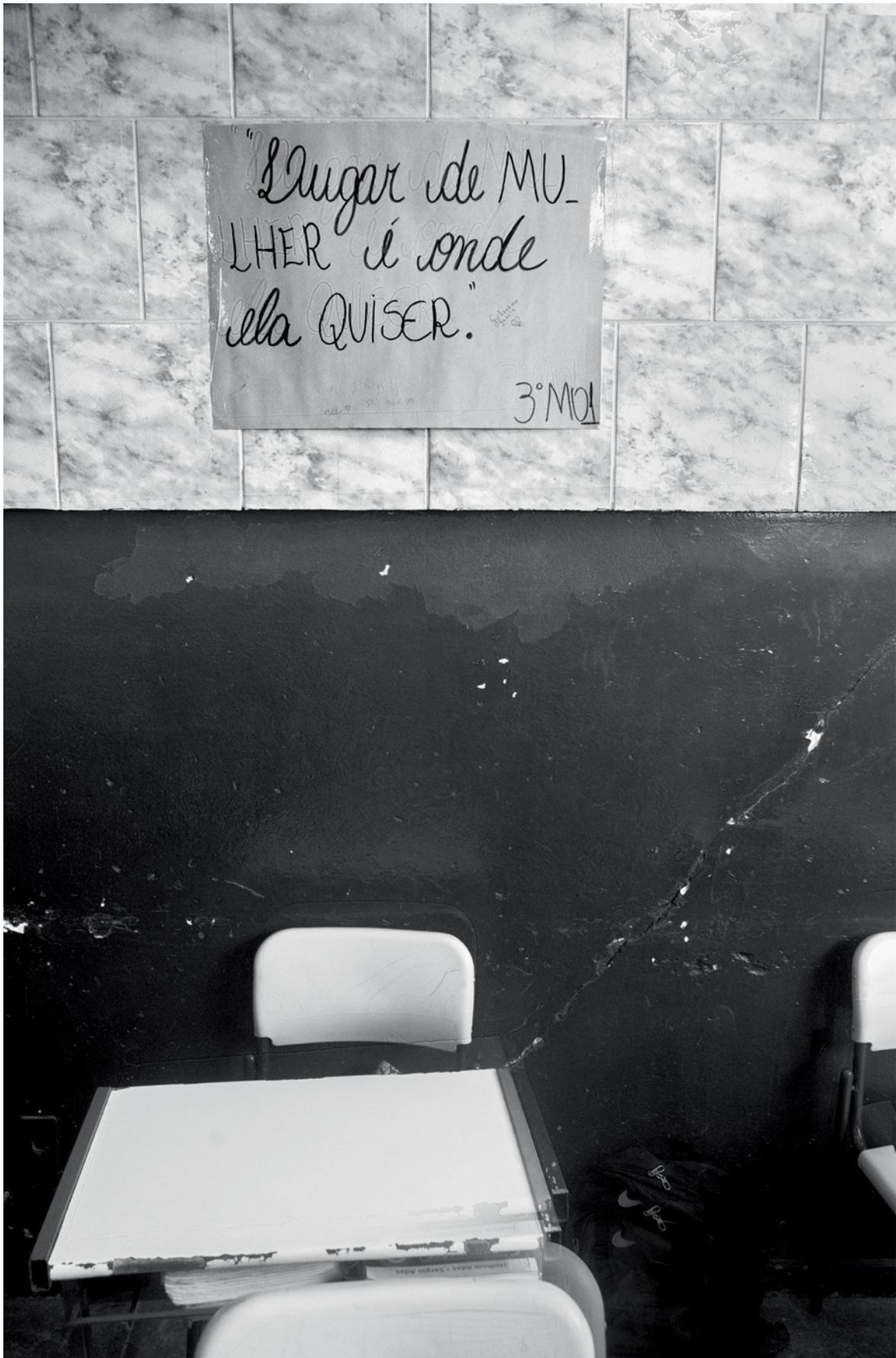
Animar alrededor de 440 estudiantes, la mayoría de la zona rural, a seguir estudiando después de la Enseñanza Media es uno de los grandes retos de la gestión de Rodrigo Vilela Lucas Martins, director del centro desde 2013. **Muchos de nuestros estudiantes trabajan en los cultivos de la región. Ayudan a sus familias en el cultivo del café. Vemos a nuestros alumnos en el mercado callejero del sábado vendiendo y entregando productos en pequeñas tiendas. Otro problema que tenemos en Mantenópolis es el deseo de emigrar a los Estados Unidos. Muchos padres se van allí y esto influye en los alumnos. Ese sueño acaba prevaleciendo al de estudiar y quedarse en la región. Algunos se matriculan para obtener la declaración de estudiantes activos e intentar el visado. Aún persiste la idea de que tengo que salir de mi ciudad para tener éxito. Es una cuestión cultural de nuestro municipio.**

Entre las medidas adoptadas para intentar detener la evasión escolar se cuentan las charlas con ex alumnos que se graduaron en universidades y las visitas a facultades. **Hicimos una encuesta en el tercer curso para identificar los que se interesan en el tema de la salud, por ejemplo, y organizamos visitas a laboratorios de Anatomía en las facultades y la feria de cursos de Nova Venécia. El interés todavía es bajo. No tengo la cifra exacta de las evasiones, pero es grande.**

Además de crear estrategias de concienciación de los estudiantes respecto de la importancia del proceso educativo, Rodrigo también tuvo que bregar con sus propias limitaciones cuando dejó de dar clases de Historia y se convirtió en gestor. **Cuando uno está fuera se imagina que ser director es más fácil. Cuando me hice cargo de la dirección, no tenía experiencia en gestión. Empecé a contactar con varios directores de nuestra red regional. Gracias a su experiencia he intentado aprender lo que es ser director. Tuvimos un curso de formación de un día, pero fue muy superficial. Volví más**



"Lugar de MU-
LHER é onde
ela QUISER."
3ºMOA





amedrentado que motivado. El superintendente me tranquilizó al decirme que ellos sólo hablaron de lo que concierne a un director administrativo, pero que el perfil requerido era el de un director más pedagógico.

Rodrigo se dio cuenta de que, por un lado, manejar plantillas y administrar presupuestos era algo más complejo al principio y, por otro, que el ruido en la integración entre la coordinación pedagógica, los profesores, los alumnos y la comunidad sería

algo más fácil de arreglar. **Soy un director más pedagógico que administrativo. Creo que eso se debe al hecho de venir del área de las ciencias humanas. Entonces empecé a escuchar más a los profesores, pues detecté que faltaba esta actitud en la gestión anterior. Ahora dialogamos, escuchamos, buscamos el consenso. Todavía hoy es difícil montar un Consejo Escolar. Son pocos los profesores y los padres que colaboran. Por eso me acerco a los profesores que son líderes y les pido ayuda. Poco a poco vamos formando un grupo más participativo.**

La escuela Job Pimentel ocupa un área grande y necesita reformas estructurales con urgencia. El espacio destinado al gimnasio deportivo es un rectángulo agrietado de cemento por debajo de una techumbre que nunca se terminó. **El proyecto de esta cancha deportiva ya está listo oficialmente desde los años 1980, pero nunca se terminó. La infraestructura está muy debilitada. Tenemos aparatos de aire acondicionado para colocar en las aulas, pero la red eléctrica no soporta la carga. El techo está condenado. Tenemos un área grande que no funciona para el aprendizaje. Con un *mutirão* [trabajo colectivo y solidario], pintamos el muro. Tenemos varias solicitudes de reformas y promesas acumuladas de que algún día se cumplirá la renovación del colegio.**

Mientras las reformas no llegan, hay que seguir estimulando los sueños de educadores y estudiantes. Mientras charlamos en el patio de la escuela, un estudiante de Enseñanza Media pasa con una camiseta que exhibe en la espalda la frase "Mis profesores se realizan en mis sueños". **Forma parte de una campaña de motivación que hemos hecho en las redes sociales. Creamos un trabajo para conocer a los alumnos a partir de la idea "Creamos en los sueños de nuestros estudiantes". Hicimos una acción en Facebook. El Programa Jovem de Futuro viene a dar voz al trabajo que los profesores ya hacían. Ahora todo se presenta, publica e divulga en internet.**

Después de cinco años en el cargo, Rodrigo empieza a planificar su salida como director. **Siempre supuse que seis años en la dirección sería el tiempo máximo. Y digo más, uno acaba perdiendo la noción de lo público y lo particular y aumenta desproporcionadamente el sentido de pertenencia con relación a la escuela.** Observando a cientos de jóvenes poniéndose en fila para la merienda, Rodrigo remata: **Quiero convertirme en conferenciante. Me gusta mucho trabajar el tema emocional con los adolescentes. ■**

**SIEMPRE
PIENSO QUE
EL ALUMNO
ES CAPAZ**

A los 17 años Ramon Sant'Ana Barcellos, apasionado de las clases de Historia, decidió que esa sería su herramienta para transformar el mundo. **En aquel momento, yo entendía que la Historia era una carrera por medio de la cual yo podría estudiar la realidad que vivía y entender el pasado, acumulando informaciones. Quería ser un pensador capaz de realizar transformaciones en el mundo. Durante la carrera, decidí hacer una formación para ser profesor. Como licenciado, me quedaría restringido a la universidad, pero como profesor de historia, trabajaría con los jóvenes. De esta forma podría transmitir un poco de mi esperanza de hacer un mundo mejor. Siempre hubo una aspiración política, un sesgo crítico de mirada amplia, pero nunca me afilié a un partido político.**

En el tercer semestre de la universidad, Ramon ya daba clases en el sistema privado. Cuando empezó a dar clases en el sistema público, sus ideales se reforzaron aún más. **Los centros privados fueron fundamentales para que yo entendiera que existe una enseñanza de excelencia. No aceptaba que eso no ocurriera en la escuela pública. No me permito ver diferencias en un estudiante por el hecho de que los padres tengan una situación económica mejor o peor. En mi disciplina, siempre he tenido grandes expectativas con mis alumnos. Nunca he aceptado los**





resultados malos de un estudiante, incluso dando por sentado que la familia no lo apoya, que la condición socioeconómica no lo permite, que las oportunidades no son adecuadas. Siempre pienso que el alumno es capaz.

Ese idealismo lo llevó naturalmente a convertirse en director. **Me da cuenta de que estas semillas regadas, plantadas, observadas, corregidas, generan resultados. Mi optimismo con relación al futuro de la enseñanza me hizo pensar en aceptar la dirección de algún colegio.**

Pero ¿qué le llevó a tener ese discernimiento tan claro? **Los estudiantes que me daban más trabajo en el aula eran aquellos que no aprendían nada y quedaban ociosos, excluidos del proceso. Me acercaba mucho a ellos a**

escuchar sus problemas. Y entonces, en un primer momento, traté con ellos la reducción del contenido de las clases con la intención de despertar el interés en aprender. Cuando aprendían un poquito ya era dar un paso adelante. Por supuesto hay que darles amor. Es una palabra clave para recuperar a esos chicos. Tienen que sentirse acogidos. No se hace educación si no hay amor. Se necesita entender al alumno, que es un ser humano. A partir de ahí las cosas cambian, la transformación es impresionante.



Desde hace diez meses al frente de la escuela Vila Nova de Colares, que tiene cerca de 1.600 alumnos distribuidos en 46 aulas, Ramon ha asumido su mayor desafío como educador hasta aquí. El municipio de Serra tiene problemas sociales que repercuten con fuerza en el ambiente escolar. **Se trata de uno de los municipios más violentos**

de Brasil y la escuela está en una de las regiones más violentas de Serra. Los altos índices de violencia, tráfico de drogas y mortalidad de jóvenes componen una vulnerabilidad social muy compleja. Trabajo siempre con la idea de rescatar al menos un joven por día de esos índices, intentando que se interese más por la escuela y entienda que es posible cambiar de rumbo. En las pintadas que hay en las puertas y paredes cercanas a la cancha deportiva, al lado de los nombres de varios estudiantes destacan las palabras “luto” y “tenemos nostalgia”.

Aunque Ramon es un educador apasionado por su profesión y muy consciente del poder de cambio del proceso educativo, reconoce que hay que superar enormes barreras para hacer del aprendizaje uno de los motores con capacidad de generar transformaciones sociales. **El educador Mario Sergio Cortella dice que “el papel de la escuela es escolarizar, y el de la familia es educar”.** Esta frase es muy interesante, pero se aplica solamente a una parte de la población. En las familias con padres poco escolarizados es sumamente difícil educar y esa máxima no se cumple. Para evitar el caos la escuela necesita muchas veces hacer el papel de la familia que es el de educar. Y ese es un trabajo difícil y complejo cuya dificultad aumenta aún más en este momento de crisis económica, política y ética que vivimos porque la falta de confianza es enorme. Estos alumnos que están al margen creen que Brasil es un país donde no funcionan las cosas. Recuperar esos valores es algo extremadamente complejo.

Como historiador, sin embargo, Ramon sabe que las circunstancias en algún momento cambiarán. Hasta entonces es preciso perseverar en la convicción de transformar para mejor el mundo que nos rodea. **No importa qué tipo de gobierno está en el poder, no importa qué tipo de corrupción aflige al país. Tenemos que hacer algo diferente. Es posible cambiar la trayectoria de nuestros alumnos. Es posible hacer una educación de calidad. ■**

EL ALUMNO NECESITA INTERACCIÓN, SOCIALIZACIÓN Y DIVERSIÓN

Los profesores tienen aulas fijas y los estudiantes van a ellas cuando suena la sirena para el cambio de clase. Eso hace el ambiente de la escuela Francisca Peixoto Miguel, en Serra, Espírito Santo, particularmente vivo. A cada toque de sirena los estudiantes tropiezan en el pasillo. Unos parlotean rápidamente, otros deciden qué hacer después de las clases, algunas parejas se besan, otros leen rápidamente los mensajes en el celular. En cinco minutos todos estarán sentados en sus pupitres, por lo general en la misma posición sea cual sea el aula.

Si estos intercambios, casi coreográficos, parecen resultado de un entrenamiento,

ello se debe a Hilário Massariol Junior, hace un año director de la escuela Francisca Peixoto Miguel. Este ex jugador de balonmano adoptó la disciplina y la estrategia deportiva para crear sus conceptos de gestión. **Se puede aplicar mucho del deporte a la vida. Tienes que tener claro en la cabeza que eres parte de un todo. Cuando haces algo que desentona del grupo puedes estar perjudicando el trabajo en equipo.**

El primer desafío que Hilário enfrentó al empezar la gestión fue el de construir una buena convivencia entre funcionarios, alumnos y padres. **Cuando un estudiante está en fase de rebeldía lo último que desea es que le grite el profesor. Las más de las veces las relaciones se construyen a hierro y fuego. Intento solucionar estos problemas tratando de dialogar. Trato a profesores, alumnos y empleados de limpieza y cocina de la misma forma. Creo que es una reacción en cadena que se desarrolla jerárquicamente. Si el profesor está a gusto, el estudiante también lo estará.**

Como en el deporte, si el equipo entero no trabaja por un objetivo común, no se puede ganar, relata Hilário. Al ocupar la dirección vi que la gestión pedagógica estaba muy fuerte. Las pedagogas exigían mucho, los profesores realmente trabajaban. La gestión financiera también estaba bien organizada. Pero me di cuenta de que tenía que prestar atención a la gestión de personas. No había un buen clima escolar por culpa de las relaciones interpersonales. Y si el colegio no tiene un buen







ambiente, cuando suena el despertador no tienes ganas de ir a trabajar.

Aunque Serra es una región de altos índices de criminalidad, Hilário cree que las gestiones anteriores lograron uniformizar estas cuestiones dentro de la escuela: **Cuando yo llegué a la dirección ya estábamos en una situación más cómoda. El barrio sufre por el tema de la violencia, pero no dentro del colegio. Podemos tener alumnos involucrados con cosas equivocadas, pero la escuela no se contamina de eso. Aquí predominan la enseñanza y las buenas prácticas. Creo que esto**

se debe a alguna gestión más antigua, pues en el pasado había ese problema dentro del colegio. Es mérito de cada profesor y pedagogo que luchó para recuperar la escuela. La Secretaría de Educación viabilizó la presencia de la patrulla escolar, compuesta de policías militares uniformados que tienen una actuación diferente del policía convencional. Hablan con los estudiantes, no utilizan la violencia, no levantan la voz.

Mientras hablamos de estas cosas comienza una animada partida de voleibol con equipos mixtos. El profesor de Educación Física hace las veces de árbitro, con seriedad. El silbato estridente y sus gestos largos evocan un partido de profesionales. La hinchada de ambas clases apoya efusivamente a sus jugadores.

La escuela pública ideal no existe. Hay siempre mucho que mejorar en todos los aspectos, comenta Hilário de vuelta a su despacho. Cuando uno dirige un centro como este tiene dos opciones: quedarse quieto y ver el espectáculo pasar, lo que es muy cómodo, o moverse para hacer algo mejor. Quedamos en segundo lugar en el índice del ENEM entre las escuelas públicas del municipio de Serra. Esto es bueno, pero queremos el primer puesto. Los estudiantes que repiten el primer curso permanecen para intentar aprobar al año siguiente y algunos se marchan a otra escuela. Hablamos con frecuencia de estrategias con los profesores, pues ellos creen que es normal repetir el primer curso. Creo que las acciones deben hacerse en el noveno curso de Enseñanza Primaria.

El director se entusiasma al comentar sobre la muestra cultural anual, que valora como un momento mágico de la escuela. **Los estudiantes se dedican con más ahínco y hacen eventos maravillosos que incluyen actividades lúdicas y deportivas. El alumno necesita interacción, socialización y diversión.** En la cancha deportiva, termina el partido. Ganadores y perdedores confraternizan entre sonrisas y abrazos. ■



590 km

Visitamos los cinco colegios de Goiás entre el 27 y el 31 de marzo de 2017. Empezamos por Goiânia y después de visitar la escuela Irmã Gabriela nos surtimos de la deliciosa castaña de *baru*. Al día siguiente llegamos muy temprano a Trindade, ubicada a sólo 30 kilómetros de la capital. La siguiente ciudad del itinerario fue Anicuns, con acceso por carreteras provinciales flanqueadas por vastos campos verdes de plantaciones que hacían un hermoso contraste con el cielo azul en este inicio de otoño en el Centro-Oeste.

Los 300 kilómetros hasta Luziânia, cerca de Brasília, fueron los más complicados de todo nuestro proyecto. Tramos con muchos baches, obras, exceso de camiones y el tráfico denso en la entrada de la ciudad hicieron que el viaje demorase siete horas. Encontramos sustento en las tiendas al borde de la carretera que vendían deliciosas *pamonhas* [una especie de tamal] saladas, rellenas con queso derretido. En otra parada degustamos una enorme y deliciosa galleta de *polvilho* [harina de mandioca muy fina] frito.



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

**LE PUSIERON
EL APODO DE
CARANDIRU
A LA ESCUELA.
ACEPTÉ EL DESAFÍO**





Cuatro alumnas con edades cercanas a los 16 años piden permiso para entrar en la sala de dirección del Colégio Estadual Professor Antônio Marco de Araújo, en el turno de la

mañana, para hablar con la gestora Eliane Lara de Ribeiro Moraes. Eliane las recibe con prontitud. Las cuatro relatan que en las últimas semanas fueron perseguidas al salir del colegio por hombres que iban en coche o en moto. Tras escuchar amenazas de violencia y acoso, salieron de prisa llorando y buscaron refugio en la primera puerta abierta que encontraron.

En el puesto hace dos años, Eliane no escatima esfuerzos para implantar una dinámica que mejore el ambiente escolar. Tarea ardua. Con casi 200.000 habitantes, Luziânia está cerca del Distrito Federal, donde está situada Brasilia. En enero de 2017 tuvo el récord de 24 homicidios. En el Mapa de la Violencia en Brasil de 2016, el municipio aparece entre las 85 ciudades con el mayor número de asesinatos por arma del país.

Con 1.287 alumnos, el colegio Professor Antônio Marco de Araújo es el reflejo directo de esa situación. **Se necesita mano firme para afrontar la violencia de la región. Aquí en el barrio apodaron a la escuela Carandiru [célebre presidio de São Paulo donde hubo una masacre en 1992]. Por eso mi familia se opuso bastante cuando decidí ocupar la dirección. Pero acepté el desafío.**

Desde su escritorio, Eliane mantiene la atención en los monitores que muestran imágenes de todas las salas, de las zonas exteriores y también de la calle. **Instalé 32 cámaras. Desde entonces la convivencia entre los estudiantes ha sido más pacífica y los profesores pueden transmitir mejor el contenido de las materias. Si no fuera por las cámaras, la situación no habría mejorado.**

Eliane es hija de una ex ayudante de cocina del centro. Su padre no terminó la Enseñanza Primaria. **Vengo de una familia muy humilde, sin recursos. Uso mi historia personal para que los alumnos vean que pueden cambiar su vida.**



Intento mostrarles que soy igual que ellos. Así me acerco a ellos. Cuando llega a casa el asunto sigue siendo la escuela y la forma de mejorar el aprendizaje de los alumnos. **Mi marido es profesor de Matemáticas y trabaja en el Distrito Federal con personas con discapacidad visual. En casa se respira escuela.**

La implementación de un sistema *online*, que Eliane trajo de otro colegio en que actuó, tiene el propósito de hacer que las familias participen más de la vida escolar de los estudiantes. Con este sistema los padres pueden acceder a los datos sobre el desempeño del hijo, el horario que llegó, si está al día con las actividades y si tiene advertencias. **Este sistema me permite tener un mejor vínculo con la familia.**

Por otra parte, el sistema de gestión del Programa Jovem de Futuro ha sido su gran aliado para conquistar a los profesores que estaban desmotivados a causa de la falta de interés de los estudiantes. **Hemos roto muchas resistencias. Tengo muchos profesores que están a punto de jubilarse, que son de otra época en materia de innovación y tecnología. No se dan cuenta de que el alumno no es el mismo de hace diez años. He pasado muchas noches en vela pensando si estaba en el camino correcto, pero lo que es nuevo me encanta, y lo que es desafiante me encanta aún más. No me gusta la rutina.**

Entre los 670 colegios que participan de Jovem de Futuro, estábamos en la posición 498. En 2017, saltamos a 258. Reaccionamos y llegamos a 3,9 en la evaluación provincial tras años de caída, pero la meta es llegar a 4,9. **La competencia en las disciplinas mejoró bastante a partir del momento en que logré involucrar a una parte del profesorado y los alumnos que han asumido un cierto liderazgo en las clases.**

Después de la entrevista salimos por el patio de la escuela. Los estudiantes del tercer curso de Enseñanza Media conversan con Eliane sin ceremonias, hablan de cómo fue el fin de semana, proyectan sueños de futuro. De repente, el sol irrumpe y entra en diagonal por el patio de la escuela. El movimiento a contraluz crea un inesperado y hermoso teatro de sombras. ■

**ES NECESARIO
GESTIONAR
LA ESCUELA
Y TAMBIÉN
SU RELACIÓN
CON LA
COMUNIDAD**

Las calles cercanas al Colégio Estadual Professor José Reis Mendes, en Trindade, ubicado a 16 kilómetros de la capital, Goiânia, amanecen tranquilas y sin movimiento. Poco a poco, los alumnos del período matutino comienzan a llegar con sus mochilas, cuadernos y libros. Algunos vienen acompañados de sus perros y estos permanecen un poco desconsolados cuando ven a sus dueños entrar en el colegio. Una madre, que tiene por costumbre llevar su hija hasta la puerta del colegio, llega con 10 minutos de retraso y busca a la coordinadora para explicarse: *Esta noche mataron a dos chicos en la calle donde vivimos.*

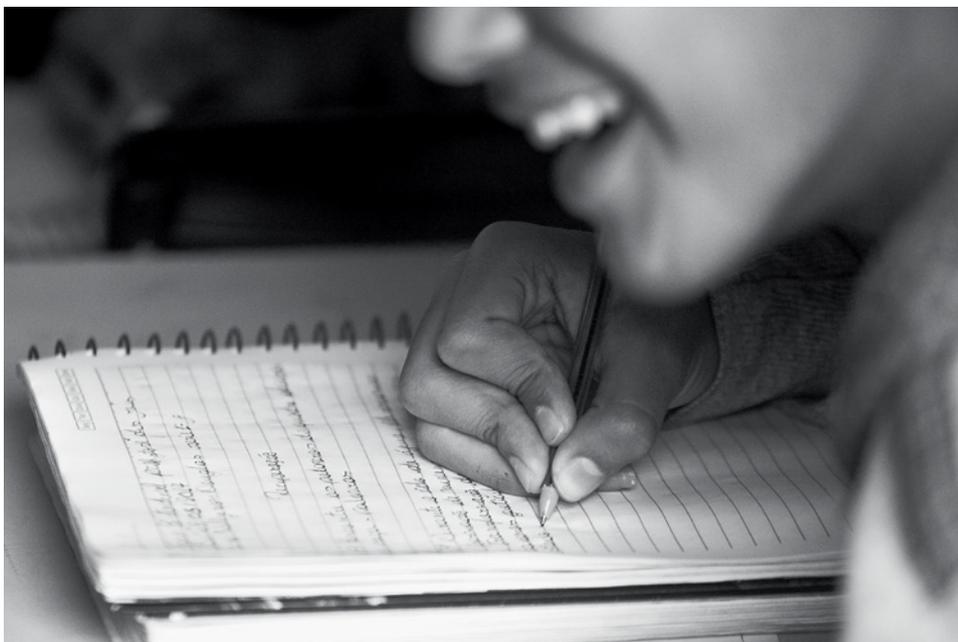
El colegio está situado en el cinturón periférico de la ciudad dominado por los narcotraficantes. La violencia del barrio es algo que Wannessa Cardoso e Silva, gestora del colegio desde 2011, se acostumbró a afrontar en su rutina diaria. Relatos como el de esa madre son algo normal. Hasta la muerte parece que se ha hecho banal.

Algunos ex alumnos fueron asesinados. Un estudiante que participó en el proyecto de grafiti en el muro del colegio ahora está detenido por asesinato de otro ex alumno. Tenemos casos de profesores que se ponen en contacto con nosotros con la intención de dar clases, pero cuando ven el local desisten, principalmente si el puesto es para el turno de la noche.

Wannessa comenzó su carrera de educadora hace 23 años en este mismo colegio de Trindade, cuando tenía sólo 17 años. **Yo estaba estudiando en la facultad de Filosofía. Me encargué de una clase del primer curso. Después me fui a estudiar Letras. Como yo era la única funcionaria del centro que estaba en la universidad, me pusieron de coordinadora. Nunca había pisado una escuela y me hicieron coordinadora después de cinco días de clases. Más tarde me desempeñé como vicedirectora y en 2011 como directora. Tenía ganas de ser directora, pues quería cambiar las cosas. He conseguido hacer algo, pero no todo lo que quería. Cuando estás en el aula como profesor no sabes**







lo que es estar en el lado de acá. Es necesario gestionar la escuela y también su relación con la comunidad.

La poca participación de las familias es un punto central. **Aquí**

contamos poco con ellas. A veces el estudiante no viene al colegio y los padres no saben dónde está. El hecho de que el hijo no quiere estudiar les deja apáticos. Algunos se ponen agresivos diciendo que les estamos fastidiando su vida.

Aunque Wannessa reconoce que muchas veces se da en su colegio la urgencia de las cuestiones sociales por sobre las de la enseñanza, ella y su equipo son conscientes de que el proceso educativo es la única manera de ayudar a cambiar ese estado de cosas. **Antes no se hablaba de evaluación externa aquí en la escuela. A partir de 2009 empezamos a reforzar el contenido de las clases y preparar a los alumnos para responder a las preguntas del ENEM. En esa época había un grupo de profesores nuevos, recién salidos de la universidad, más comprometidos. Intentamos cambiar la mentalidad de los chicos haciéndoles pensar en su futuro y en su formación.**

Poco a poco las cosas han ido cambiando. Wannessa comenta eso abrigada por alguna esperanza. **Hoy tenemos algunos ex alumnos que estudian en la *Universidade Federal de Goiás* y vienen a visitarnos. Otros consiguieron becas, una buena nota en el ENEM y nos lo comunican y agradecen. Las charlas para motivar a los estudiantes forman parte de un proyecto del Programa Jovem de Futuro. Invitamos a alguien que, teniendo un perfil similar al de los alumnos, logró superar las dificultades gracias al estudio. El alumnado de Enseñanza Media presta atención a la conferencia en completo silencio. No podemos contener nuestra emoción, dice Wannessa con los ojos húmedos.**

Entre los proyectos creados en el colegio están el Café Literario, el Sarao, el Día de las Matemáticas y el Día de la Química. **Son actos sencillos, pero cuando les vemos en acción presentando o hablando con articulación, se nota que realmente aprendieron. Al evaluar los tres últimos años vemos que los índices de evasión cayeron a la mitad: del 13,8% en 2014 al 7% en 2016. Realizamos el proyecto Cartão Vermelho [Tarjeta Roja] para atacar la evasión. Los estudiantes con mejores asistencias en clase ganan puntuación extra en alguna materia que ellos mismos eligen.**

Al final de la entrevista Wannessa muestra las fotografías de la época en que había grafitis y pintadas en el muro y dice con orgullo que luego la comunidad pasó a respetar la escuela y nunca más ensuciaron el local. Una forma sencilla y eficaz de hacer que la colectividad piense en la construcción de un nuevo lugar teniendo la escuela como su epicentro. ■

**ME
ENORGULLEZCO
DE IMPLANTAR
UNA GESTIÓN
MÁS HUMANA Y
DIVERTIDA**

Los alumnos del segundo curso de Enseñanza Media asisten en la sala de video a las aventuras de Chicó y João Grilo, personajes de la obra dramática *El Auto de la Compadecida*, de Ariano Suassuna. Para la profesora de Portugués esta obra sirve para discutir aspectos culturales regionales y expresiones idiomáticas.

La expresividad, por cierto, está en alza en el Colégio Estadual Irmã Gabriela, ubicado en el barrio Conjunto Riviera de Goiânia. Los muros del centro están repletos de grafitis y frases escritas por los estudiantes. *Más amor y menos bullying* y *Valore al profesor*, se destacan con sus tintas de colores. El mismo director Weberson de Oliveira Moraes, que

tiene una maestría en Química, tomó los sprays e hizo un grafiti sobre la tragedia del césio-137, el mayor accidente radiológico ocurrido en Brasil. En 1987 dos jóvenes recolectores de papel y cartón encontraron y abrieron un aparato de radiología que contenía material radioactivo. Cientos de personas fueron contaminadas y 6.000 toneladas de basura radioactiva fueron recogidas en la capital de Goiás después del accidente.

El retrato de Irmã Gabriela, la monja fallecida en 1979 que da nombre a la escuela, preside el despacho de Weberson. Se hizo monja contrariando la voluntad de su padre. Además del traje religioso, también tenía el hábito de escribir poemas. Ariano Suassuna, la monja poetisa y el químico grafitero forman un curioso equipo de educadores que estimulan a los adolescentes a descubrir sus vocaciones desde la creatividad.

La historia de la vida de Weberson también sirve de ejemplo para cambiar las cosas por medio de la persistencia





y determinación en la educación. El director sonríe sin disimular cierto orgullo cuando se le pregunta sobre sus orígenes. **Estás hablando con un cortador de caña que también ha ordeñado muchas vacas. Viví en la hacienda hasta los 17 años, en Itapuranga, estado de Goiás. Hacía 12 kilómetros en bicicleta cada día para llegar al colegio. Con el éxodo rural de mediados de los años 90, mi familia se vino a probar suerte a Goiânia. Me di cuenta de que estudiar era la oportunidad de cambiar de vida. Cuando llegamos trabajé de**

aprendiz y estudiaba por la noche en una escuela pública. Un día pensé que debía hacer la universidad. La PUC [Pontificia Universidad Católica] había abierto el curso de licenciatura en Química. Me gustaba mucho la química y pensé que no me faltaría trabajo como profesor, aunque el salario era bajo. Cuando estaba en el segundo año de la facultad tuve la oportunidad de dar clases. La pasión que tenía iba aumentando.

Desde el inicio de la carrera como educador, Weberson se dio cuenta de que el proceso educativo necesitaba robustecerse. Apostó Por actividades extracurriculares para mejorar la relación entre profesores y alumnos, además de estimular la autoestima y la creatividad de todos ellos.

En un centro que trabajé me junté al profesor de Geografía e hicimos proyectos de ferias de ciencias y cultura. No le gustaba mucho la gestión, pues eran proyectos que sacaban a los alumnos del aula. Y un estudiante fuera del aula da mucho trabajo. Ellos sólo quieren darse, autoafirmarse. Y si el profesional no tiene una mentalidad joven y no sabe dialogar con los adolescentes no logrará solventar el problema. El director, según creo, no es aquel que habla todo el tiempo, sino el que escucha todo el tiempo.



La estrategia para mejorar la competencia de los estudiantes en las clases fue encontrar formas seductoras de enseñar contenidos más duros. **Trabajé en la Universidad Federal de Goiás con un profesor de Química famoso por educar a jóvenes. Con él aprendí a desarrollar actividades lúdicas. He presentado un trabajo en la Sociedad Brasileña de Química, el truco electronegativo. Estimulado por mis alumnos he creado una baraja para jugar al *truco* [juego de cartas muy tradicional en Brasil] que contiene conceptos de Química.**

Cuando ellos perdían interés por la clase empezaban a jugar dentro del aula. Hicimos un campeonato en el que enseñé Química a partir de este juego y la cosa funcionó.

Cuando ocupó la dirección de la escuela, Weberson creó las ferias y estimuló entre los profesores formas creativas de enseñanza. **Algunos padres de alumnos se quejaron diciendo que aquí sólo había fiesta. No siempre la gente entiende que eso forma parte del proceso de construcción de un ciudadano, que el estudiante aprende de esta forma a vivir en comunidad, con colaboración, participación y resiliencia. La gente quiere un alumno sentadito en el aula, con la mirada clavada en el libro, como si eso fuese fácil. ¡Ellos tienen el mundo en la palma de la mano con el celular! Me siento orgulloso de renovar el concepto de gestión con profesores y alumnos más sintonizados. Es un modelo más humano, más divertido. Quienes entienden el concepto de gestión democrática consiguen administrar bien un colegio.**

Un cartel en la sala de la dirección destaca que el Colégio Estadual Irmã Gabriela figura en el 11º lugar en el ranking de desempeño del último ENEM entre todas las escuelas de Goiás y muestra que el estímulo a la creatividad y el protagonismo de los estudiantes han dado resultado. ■

DIÁLOGO Y AFECTIVIDAD ES LA BASE DE TODO

Puntualmente, a las 6 y 50 de la mañana, un agente de seguridad abre la puerta del Colégio Estadual Rosa Turisco de Araújo, en Anicuns, interior de Goiás. Hasta la noche, 660 alumnos pasarán por allí, atravesarán el extenso patio entre la cancha de deportes y el jardín con frondosos árboles hasta llegar al amplio edificio de dos pisos con ladrillos a la vista y acceder a las aulas.

Durante la primera clase, los rayos solares se proyectan hacia el interior de las salas, protegidas con cortinas de tejido satinado, dando al ambiente una improbable tonalidad dorada. Los aparatos de aire acondicionado, recién adquiridos, mitigan el calor y así comienza la clase de Matemáticas en una de las clases del segundo curso de Enseñanza Media.

Es la semana de revisión de las materias que antecede a los exámenes. Una docena de chicos, en horario libre, prefieren jugar un partido de voleibol. La profesora de Español corrige las tareas sin hablar portugués. La de Historia rememora las invenciones de Santos Dumont. Las ayudantes de cocina trabajan en alta velocidad. En dos horas, una fila de casi 300 alumnos estará ávida por la porción de arroz con carne y frijoles. El aroma del condimento hace olvidar que cada cantidad servida tiene que adaptarse al presupuesto de 0,44 reales por alumno.



La directora Vanuza Bizerra dos Santos se reúne con su equipo para definir los detalles sobre las revisiones y evaluaciones. Atenta a las sugerencias de los profesores, dice: **El secreto es oír y ofrecer apoyo siempre. Estar juntos, poner la mano en la masa. Delegar en otros, pero estar al lado trabajando también. Uno debe estar al lado y no arriba.** En su segunda gestión como directora, ella se enorgullece de haber logrado unir a profesores, estudiantes y padres para cambiar radicalmente la imagen y los resultados de la escuela.

El año pasado me sentí feliz. Después de mucho esfuerzo, estamos mejorando el nivel de la enseñanza





y estimulando a los alumnos a seguir estudiando después de terminar la Enseñanza Media. De los 180 que concluyeron los estudios, 83 accedieron a la universidad. Diálogo y afectividad es la base de todo. No teníamos ni respeto ni confiabilidad por parte de los estudiantes. Ellos no se involucraban en las actividades, llegaban a la hora que querían.

Vanuza no esconde su fascinación por la educación. **Mi deseo era ser profesora y dar clases a mi familia y mi comunidad.** A los 12 años se trasladó con un tío suyo que la crió a la ciudad de Anicuns, a 74 kilómetros de la capital Goiânia. El sueño

de niña se hizo realidad a los 21 años cuando comenzó a impartir clases en el mismo colegio donde hoy es directora.

En este centro también Vanuza cursó parte de la Educación Primaria y Secundaria. Después de licenciarse enseñó durante tres años, como profesora interina, las disciplinas de Física y Química. **Hay muchas deficiencias en estos estudios aquí. Como siempre me gustó el cálculo, los profesores me recomendaron para dar las clases.** En seguida hizo oposiciones y obtuvo un puesto estable. Después se licenció en Matemáticas e hizo posgrado en Docencia Universitaria. En 2017 Vanuza cumplió 28 años de trabajo en el Colégio Turisco de Araújo. **Cuando en 2009 ocupé la dirección no teníamos ni impresora. Nuestra comunicación se hacía con mimeógrafo. ¡Imagínese, mimeógrafo en 2009! Poco a poco conseguí equipar la escuela con computadoras, proyector, internet, etc. Mejorar la infraestructura del colegio es fundamental para que los alumnos y los profesores disfruten de un buen ambiente.**

Vanuza puntualiza la metodología Agente Joven como un elemento importante en los cambios del colegio. **Conseguimos organizar un grupo de alumnos que se hizo responsable de mantener las salas limpias, libres de pintadas, no tirar basura al suelo. Y aún más, responsable de conversar con los colegas para crear esa conciencia. Es mucho más efectivo cuando hablan entre ellos que cuando un adulto intenta transmitirles esas ideas. Ellos son una especie de portavoz de la coordinación. Hoy la escuela se preserva mucho más que antes de ese proyecto. Es increíble el cambio de conducta cuando los jóvenes se sienten incluidos y escuchados, protagonistas que comparten responsabilidades.**

Cuando suena el timbre para el recreo, el silencio se rompe por el bullicio de los adolescentes que se organizan en fila para la merienda. ■

**EL PROFESOR
DEBE
ASPIRAR A
CAMBIAR LA
REALIDAD**

Faltan unos pocos minutos para las 7 de la mañana. Un grupo de estudiantes de Enseñanza Media se concentra en la acera en frente del Colégio Estadual Dona Torinha. Otros se apiñan en el pequeño vestíbulo de la escuela al que se accede por una puerta enrejada. Un agente de seguridad los observa, atento a cualquier persona extraña en las inmediaciones. **Luziânia es un municipio violento. No podemos flaquear,** comenta la directora Rosana Mara de Paiva Marins Campos.

Nacida en Patrocínio [Minas Gerais], la “tierra del café”, Rosana Mara se trasladó a Luziânia con su padre en 1968. **En aquella época, gentes de todo el país se instalaban en las cercanías de Brasilia en busca de oportunidades de trabajo. Mi padre era camionero. Cargó mucha arena para levantar la capital federal. Teníamos pocos recursos. Hicimos la mudanza en un jeep.**

Rosana Mara trabaja en el Dona Torinha desde que se inauguró la escuela en 2004. **Yo no quería ser profesora, pero mi padre me dijo que sólo podía estudiar por la mañana. Y en los cursos matinales sólo había Magisterio. No tuve elección. Hice prácticas en un centro donde la directora había destituido a la profesora titular y me puso a dar clases. No sabía nada. Pasaba el día repasando a los niños la tabla de multiplicar y ejercicios de lectura. Me quedé un mes. Luego regresé a Patrocínio y estudié Historia en la universidad. Cuando terminé en 1988 ya trabajaba como profesora en la zona rural en una escuela *multisseriada* [en la cual el profesor trabaja, en el mismo aula, con estudiantes de diferentes cursos simultáneamente].**

Daba clases a los cuatro primeros cursos en una única aula. Ponía en un lado a los alumnos de primero y segundo curso, dividía la pizarra y daba las tareas. Los estudiantes de tercero y cuarto curso quedaban de espaldas con respecto a los otros alumnos, con otra pizarra. Todos juntos. Trabajé siete años y medio así. Hice oposiciones para profesor y aquí estoy desde 2004. Nunca trabajé en otro colegio provincial.

El nombre de la escuela, Dona Torinha, menta una educadora que tenía fama de ser bastante enérgica y dedicada. También fue directora de escuela pública. **Soy enérgica como**





ella. Pero ella era del tiempo de la palmeta. Yo solo uso la conversación [risas]. Tuvimos que enfrentar el problema siguiente. Cuando se abre una escuela nueva es frecuente que los estudiantes más problemáticos de todos los lugares vengan a estudiar a ella. Se hizo necesario trabajar intensamente para lograr imponer la disciplina. Esto estaba tan abarrotado que parecía un depósito de gente. Hemos tenido que ser muy rígidos, hicimos un reglamento interno que tenía que cumplirse. Era realmente duro. El que no aguantaba se marchaba.

La directora pasa todo el día en el centro para tutelar su buen funcionamiento. Yo entro aquí a las 7 de la mañana. Dos veces por semana salgo a las 8 de la noche. Los otros días salgo a las 11 de la noche. Si no trabajase así esto no marcharía.

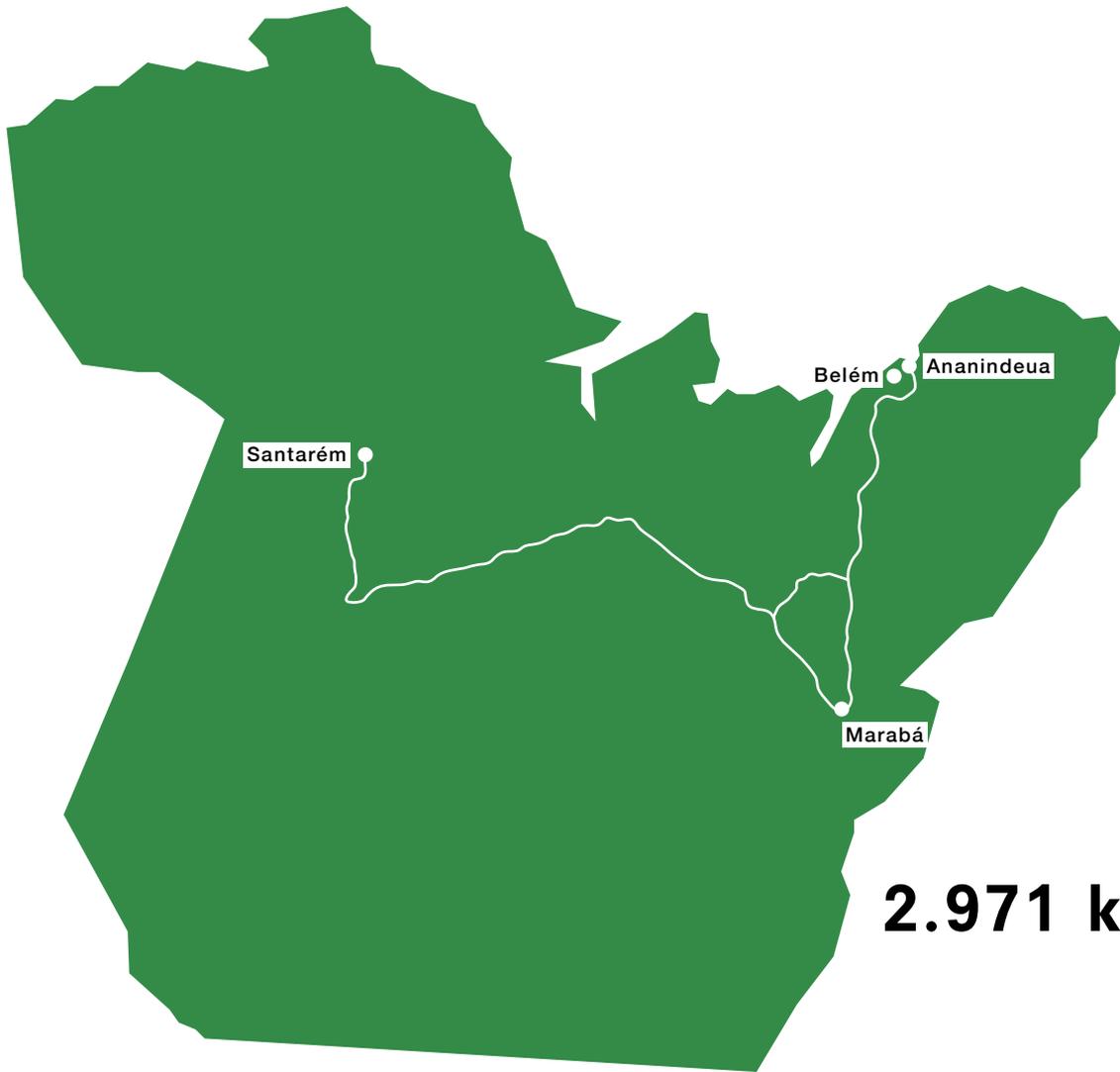
Rosana Mara recuerda su tiempo de profesora de Historia y explica la función social que cree ser

responsabilidad de una educadora: **A casi nadie le gusta la Historia. En el sexto curso es muy difícil que se interesen por ella porque tienen que leer, analizar la coyuntura, tener una visión crítica. Tienen muchas dificultades para organizar las ideas y expresar lo que piensan. Uno de los desafíos que todo profesor debe imponerse como meta es hacer que el alumno descubra que puede tener voz en la sociedad. Yo iba siempre hasta el límite hasta ver al menos una expresión pensativa en el estudiante seguida de un “Es verdad, profesora”. Ya era un indicio de que él había reflexionado sobre una cuestión dada. El profesor debe aspirar a cambiar la realidad. El verdadero profesor tiene que superar las adversidades y ver que su mejor capital es la capacidad de cambiar profundamente el estudiante.**

Rosana Mara se emociona al recordar los alumnos que hicieron la universidad y se convirtieron en buenos profesionales. **El estímulo constante convierte en perlas a muchos de los estudiantes. A veces me encuentro a ex alumnos por la ciudad que me dicen: “Mira, esta fue mi profesora de Historia. Tenía mucho genio, pero era buena...” [risas].**

Pero Rosana sabe que es necesario invertir en el proyecto pedagógico para que esos casos no sean una excepción. **El bagaje que traen los alumnos de Enseñanza Primaria es insuficiente con respecto a lo que les vamos a pedir. Reciben poca ayuda en casa. Pero no podemos quedarnos erre que erre. Ya sabemos que las familias trabajan demasiado, que no tienen tiempo para dar la debida atención a sus hijos. Y terminan pasando esa responsabilidad a la escuela. Entregan el hijo aquí y que sea lo que Dios quiera. Si los estudiantes no alcanzan las metas en una clase, pongo a la coordinadora pedagógica junto al profesor de la misma para que encuentren alguna solución. Así mejoran los resultados.**

La directora puso en el pasillo de entrada un cuadro con las fotografías de los alumnos que aprobaron el curso en los dos últimos años. La sonrisa contagiosa de cada uno de ellos, vestidos de toga, es un faro que ilumina el futuro de los novatos. ■



El estado de Pará fue el punto de partida del proyecto de este libro y el único estado donde tuvimos que desplazarnos en avión debido a las grandes distancias entre las ciudades visitadas. El 25 de noviembre de 2016 empezamos las entrevistas y los ensayos fotográficos en la escuela Visconde de Souza Franco de Belém. Reconfortados por el aroma de *tucupi* [salsa muy utilizada en el Norte de Brasil] que exhalaba de los quioscos de *tacacá* [caldo hecho con camarones, típico de la región] al día siguiente nos dirigimos

al barrio de Jaderlândia, en Ananindeua, ciudad muy cercana a la capital. En diciembre fuimos a Marabá. Antes de visitar la escuela Pequeno Príncipe, nos sorprendió el fuerte sabor del *tucunaré*, un pescado que nos sirvieron en un chiringuito a orillas del río. En febrero, después de las vacaciones escolares, comenzamos el año lectivo con un viaje a Santarém. Nuestra jornada por los cinco colegios del estado que forman parte de este proyecto terminó en marzo en el barrio de Coqueiro, en Ananindeua.



EEEFM JADERLÂNDIA
ELIZABETE AGUIAR

**SI PENSARA
SOLAMENTE
EN LAS
DIFICULTADES,
ME QUEDARÍA
EN CASA**



El profesor de Lengua Portuguesa proyecta una película en la pared en un aula de la escuela Jaderlândia. La luz de la mañana se filtra por las telas un tanto raídas que hacen de cortinas y desvanece la imagen. Pero los estudiantes siguen atentos a esta clase de estilo más lúdico. Mientras tanto, la directora Elizabete Aguiar nos hace partícipes de su orgullo mostrándonos en su despacho una carpeta con los informes y fotografías de los éxitos de algunos de los 760 alumnos del colegio.

El barrio de Jaderlândia está ubicado en el municipio de Ananindeua, en Pará, muy cerca de la capital Belém, al lado de la carretera BR-316. El barrio fue un local de extracción de arena blanca que fue ocupado por personas de bajos ingresos que iban construyendo poco a poco sus viviendas improvisadas.

Las infraestructuras precarias del barrio ciertamente se reproducen en el colegio, que tiene la suerte de contar con una directora en extremo motivada, comunicativa y

emprendedora. Elizabete Aguiar lleva 16 años en la escuela, siendo los diez últimos directora. Utiliza su dinamismo y su sonrisa contagiosa para poner a todo el mundo en movimiento. Esta profesora vocacional saca fuerzas de su propia vida para seguir esforzándose en pro de la enseñanza pública de calidad. **He estudiado toda la vida en la escuela pública. Tuve profesores maravillosos que creían en la posibilidad de cambiar las cosas. Me hicieron creer que eso es posible. Decidí ser profesora en una época difícil de mi vida, cuando mi padre falleció y yo entraba en la juventud. Mi madre y mis hermanos mayores cuidaban de nosotros.**

La directora estima la importancia del núcleo familiar para impulsar el proceso de aprendizaje y mantiene los vínculos incluso con sus ex alumnos. **Lo mío es la educación. Me levanto temprano todos los días porque creo en ello. Si para dirigir la escuela pensara solamente en las dificultades sería mejor quedarme en casa. Algunos estudiantes que salieron de aquí ya están terminando los estudios en la universidad. El trabajo**





didáctico y educativo de nuestros profesores les hicieron tomar un camino ejemplar. Muchos alumnos que vienen aquí me dicen: “directora, estoy a punto

de diplomarme, voy a hacer oposiciones y vendré aquí a dar clases.” Emocionada, la directora enmudece, respira profundamente y concluye: **Lo que me hace salir de casa y venir a trabajar es creer que todos los estudiantes tienen derecho a una escuela pública de calidad y a tener los mejores proyectos de vida.**

Comunicación y trabajo en equipo son palabras clave en la gestión de Elizabete. A partir del Programa Jovem de Futuro ella lanzó proyectos relacionados con aptitudes en Lengua Portuguesa y Matemáticas y también a respecto de la integración de los padres con el colegio.

Cada dos meses tenemos un encuentro con los padres que denominamos Llamada Pedagógica. En ese momento les decimos cómo va el hijo en la escuela, lo que va bien y lo que va mal. También tenemos el día de interacción en que los padres dialogan directamente con la dirección. Hago turno de mañana, tarde y noche. Las 300 sillas que pongo a disposición se ocupan totalmente. Algunos padres se tienen que quedar de pie. En general, hago la reunión en bloques, los padres aprovechan para dar opiniones, sugerencias y hacer críticas. Advertimos que algunas familias tienen dificultad para entender el mundo de la educación, la visión técnica del educador y entonces tenemos que explicarles todo eso. Esto hace que los padres vengan con frecuencia a la escuela. Muchos incluso nos ayudan haciendo reparaciones en nuestras instalaciones.

El trabajo colaborativo no acaba aquí. En 2012 el colegio participó en un desfile del 7 de septiembre [fecha de la independencia de Brasil]. Elizabete se dio cuenta de que un comandante de la Armada observaba atentamente la presentación de sus alumnos. Tuvieron una conversación que resultó en la firma de un acuerdo. **Desde hace cuatro años tenemos este convenio con la Armada de Brasil, con un promedio de 80 chicos en el proyecto. La Armada ofrece varios servicios y talleres. Una de las actividades es el concurso de redacción que tiene un tema diferente cada año. Seis de nuestros alumnos han recibido premios. El estudiante llega a la escuela por la mañana y cuando termina su horario lo llevan a la Armada, almuerza allí y por la tarde hace varias actividades: clases de refuerzo, huerta, judo, taller de pintura y fotografía.**

En una de las aulas un profesor utiliza piezas de formas geométricas para hacer las Matemáticas más atractivas a los alumnos de Enseñanza Primaria. En otra sala un dentista da una charla llena de buen humor sobre el cepillado de dientes. Suena la sirena y empiezan a aparecer bicicletas por todas partes, manejadas por estudiantes con mochilas en la espalda. Hora de ir a casa. ■

EL DIRECTOR ES UM MAESTRO. LA MÚSICA NO DEBE DESAFINAR

En la escuela Antônio Batista Belo de Carvalho la profesora de educación artística imparte una clase sobre las obras del modernismo brasileño, destacándose el cuadro *Abaporu* [1928], de Tarsila do Amaral. El ejercicio que pidió a los estudiantes consistió en dibujar una versión de la obra que se relacione con su cotidianidad. Uno de ellos hizo un dibujo sorprendente: en lugar del cacto puso una ametralladora. Donde Tarsila pintó el sol del sertón [región agreste del Nordeste de Brasil], aparece una bomba con la mecha encendida.

Situada en un barrio periférico de Santarém, en Pará, el centro funciona sin muros desde que se desplomaron hace diez años. Por esta razón el colegio sufre invasiones y asaltos con frecuencia. En los últimos tiempos es corriente el robo de las lámparas de las aulas. Algunas aulas no se pueden utilizar por falta de electricidad o por el peligro inminente de que el techo se derrumbe.

La directora Luciana de Sousa, que estudió música desde los 9 años y se graduó en esta carrera, pasó a “regir” la escuela asumiendo un importante papel político en la comunidad. Para ello tuvo que demostrar sensibilidad y creatividad, encontrar el tono del

diálogo, afinar las relaciones, equilibrar los agudos, los bajos y, sobre todo, improvisar.

La directora anterior dejó el puesto a causa de las amenazas de muerte de los narcotraficantes y un Consejo pasó a administrar la escuela. Luciana, en efecto, ocupó la dirección en un momento bastante conturbado, pero ha logrado restaurar el buen ambiente escolar gracias al diálogo. De esta forma, aprendió a gestionar un centro en el día a día, incluso sin haber tenido, en su formación, la intención de convertirse en educadora. **De repente en la facultad supe que mi título universitario permitiría dar clases en la escuela secundaria y entonces me desesperé. Me quise cambiar de curso,**





1º ANO
M1MR01

1º ANO
M1TR01



pero en aquella época sólo había esta opción en Belém. Terminé el curso de Educación Artística y me empezó a gustar dar clases de música a la tercera edad. Belo de Carvalho fue mi primera escuela como profesora de arte. Hice posgrado en Psicopedagogía, pero seguí en el área de artes. En 2014 me invitaron a montar una lista y ocupé la dirección.

Están la desigualdad social y la violencia en la base de la orquestación de la gestión de Luciana. Con la implantación del Programa Jovem de Futuro,

ella y su el equipo lograron reducir el alto índice de evasión. La escuela no conseguía formar una clase de tercer curso desde 2014. El diálogo con padres y estudiantes les ayudó a tomar conciencia de la importancia de permanecer en el centro para el futuro. Finalmente, en 2016 se formó una clase en dicho curso y la cifra de matriculados saltó de poco más de 200 a 300 en un año.

Tenemos un grupo en las redes sociales con los alumnos que concluyeron los estudios. Nos envían las notas obtenidas en el ENEM, en los exámenes de acceso a la universidad. No tienen recursos para hacer un curso preparatorio de acceso a la universidad. Todo lo que saben lo aprendieron aquí. Muchos de ellos entraron en universidades. Esto es muy gratificante para nosotros.

Belo de Carvalho estaba en el penúltimo puesto en el ranking de las escuelas del estado, con el índice de 1,3 en el IDEPA [*Instituto de Desenvolvimento Educacional do Pará*]. Los cambios implementados contribuyeron a que el colegio estableciera una meta que se alcanzó en 2016 al obtener el índice de 2,1. En el IDEB, la escuela no lograba avances desde 2009 y en 2016 conquistó cuatro puntos.

Mientras conversamos en esta primera semana de clase del año, los estudiantes comienzan a llegar con sus bellos uniformes, impecablemente limpios. Otros estudiantes terminan el deber de casa debajo de inmensos árboles de mangos que proporcionan una generosa y acogedora sombra en el patio. Luciana convoca a todos a una charla en el patio sobre las directrices educativas y disciplinarias del centro.

Nunca me imaginé que estuviese aquí. Tuve que dejar de estudiar violín, el instrumento que más me gustaba. Pero me encanta estar aquí. Aquí me encontré a mí misma. Extraño el violín cuando me acuerdo de él, pero ya no tengo tiempo de tocar otra vez. Siempre digo que el director es un maestro. Tiene que crear armonías entre varios sectores de la escuela porque si no la música desafina. ■

YO TRABAJO PARA ELIMINAR LA DESESPERANZA

Un grafiti llama la atención del visitante en una de las paredes de la escuela Luiz Nunes Direito. Los alumnos dibujaron una mujer negra con el pelo estilo black power. A su lado, una frase muy popular del pastor y activista Martin Luther King Jr.: *Yo tengo un sueño. El sueño de ver a mis hijos juzgados por su personalidad. No por el color de su piel.* El grafiti ilustra el espíritu de movilización y concienciación que rige la gestión de la directora Maria de Belém.

Algunas aulas no tienen puertas ni ventanas. El matorral está alto y en el terreno del fondo del colegio, próximo al muro que traspasan los asaltantes con la intención de robar computadoras y material escolar, hay tres pequeñas salas que, si no estuviesen destruidas, podrían servir para actividades de recreación. Una reforma que empezó tiempo atrás quedó a mitad de camino. Desde entonces, las promesas incumplidas han dejado la escuela en ese estado.



Las instalaciones del centro no son buenas. Dejan mucho que desear. En el verano se convierte en un horno y los profesores y estudiantes a veces se niegan a entrar en las aulas. Presentamos una solicitud de reforma en 2009. Hubo una licitación y así se inició la reforma. Tres meses después, el dueño de la empresa falleció y la reforma se detuvo. Las puertas y ventanas que se quitaron en los arreglos no volvieron nunca más.

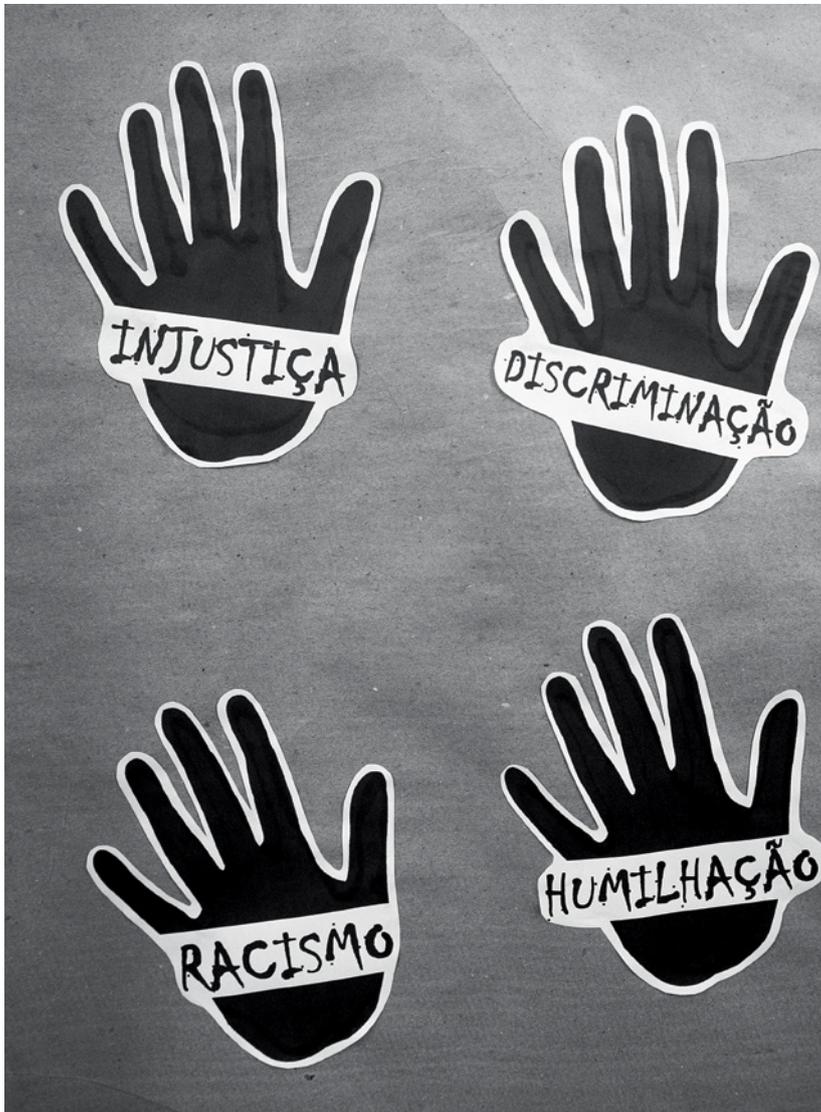
La entrevista transcurre en la sala de profesores, donde el aparato de aire acondicionado hace mucho ruido. **La escuela tiene 35 años y la parte eléctrica no está peor porque el Consejo, formado**



por profesores y padres de alumnos, hizo algunas reparaciones. El gobierno provincial nos ha prometido reiniciar la reforma este año. Todos los años hacemos una tarta para “celebrar” la reforma que nunca termina. Sacamos fotos y se las enviamos al gobierno para exponer nuestra insatisfacción. En 2016 los estudiantes ocuparon las dependencias de la USE [Unidad de la SEDUC – *Secretaria de Estado de Educação do Pará* – en la Escuela] durante un mes. Dijeron que no saldrían hasta que el gobierno se comprometiera a hacer la reforma del colegio. Esto sorprendió a los profesores. La dirección apoyó el movimiento. Servimos la merienda en el local y los profesores empezaron a dar las clases allí. Finalmente, lograron que la SEDUC se comprometiese con la reforma.

Maria de Belém trabaja desde hace 30 años en la red provincial de educación, la mitad de ese tiempo como profesora de Sociología. Su extensa militancia política y sindical la llevó a idear un modelo de gestión participativa. Al mencionar el

compromiso político inherente al ejercicio del educador, Maria de Belén impuesta la voz y habla con convicción. **Hacemos de todo para que los profesionales se involucren. La escuela no es sólo de la directora. Todos los agentes necesitan debatir juntos los problemas con el objeto de aunar a alumnos, padres y comunidad. Ahora tenemos un Consejo de Clase que no existía antes, con una práctica pedagógica permanente. No es tarea fácil conseguir que las personas cambien de actitud. Nuestro trabajo de gestión compartida no es un éxito total. Tenemos debilidades.**



Tenemos mucha dificultad para convencer una parte de los cerca de 100 profesores del centro a participar. Muchos no se involucran con nada, están demasiado desanimados con los bajos salarios y la falta de estructura y apoyo del gobierno.

La mayoría de los alumnos de la escuela viven en Icuí, un barrio que se creó a partir de la ocupación por parte de familias que vinieron de Belém y municipios cercanos. **Los padres son trabajadores y sus hijos se quedan solos mucho tiempo. Esto provoca una gran falta de afectividad, de tutela. Muchos acaban cooptados por la delincuencia.**

Maria de Belém y su equipo crearon una supervisión pedagógica para los padres, con el propósito de concienciarlos a respecto de la importancia del diálogo y atención con los hijos. **Sabemos que ese problema no es de nuestra competencia, pero los profesores dijeron: Tenemos que ayudar, tenemos que hacer**

algo. Cuando llamamos a los padres les hablamos con una intención pedagógica para que vean que si estimulan a sus hijos su rendimiento en la escuela mejora considerablemente. Estos jóvenes no se sienten autónomos, se sienten abandonados. Y queremos que el estudiante avance y tenga éxito.

El legado que Maria de Belém espera dejar de su gestión es la creencia en el trabajo colectivo y participativo, involucrando a todos los actores del colegio. **Tenemos que creer, siempre, que podemos hacer cambios positivos, creer en el mañana. Trabajo para eliminar la desesperanza.** La convicción que Maria transmite en sus palabras es la misma que sentimos al ver la imagen de una mujer negra exhibiendo orgullosamente su cabellera *black power* en un grafiti de la escuela. ■

**LA
DEMOCRACIA
REQUIERE
RIGOR
METÓDICO**

El calor en Marabá parece despertar antes que los alumnos. Al entrar en la escuela O Pequeno Príncipe, unos cuantos se ponen en fila para matar la sed en el bebedero que hay justo en la entrada. Es fácil percibir las precariedades del edificio al caminar por su entorno: baños atascados, ventanas de las aulas sin cristales y pupitres rotos.

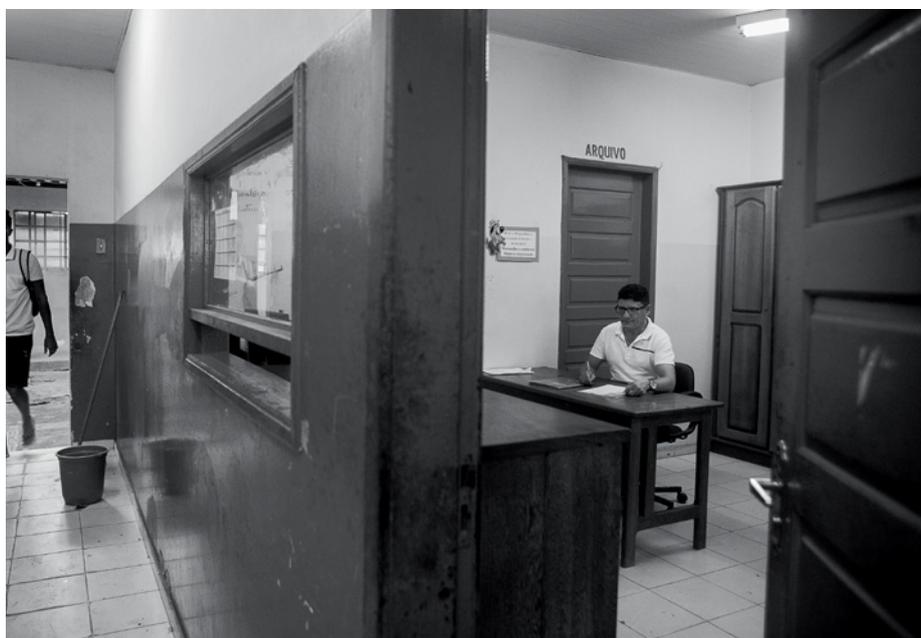
Cambiar este escenario no es prioridad del director Antonio Luiz Silva Soares. **Ponemos mucho más énfasis en el aspecto pedagógico que en las infraestructuras. Tenemos que tener clases atractivas. Ahí gastamos más energía.**

De hecho, el alto aprovechamiento de los alumnos en los exámenes externos como

el ENEM indica la calidad del proyecto pedagógico. En 2014, 54 estudiantes de la escuela O Pequeno Príncipe entraron en universidades públicas.

El objetivo de nuestro centro está en la formación de la persona, que pueda alcanzar el éxito tanto en la vida personal como profesional.

Antonio Luiz, que está en la escuela desde 1992, impulsa los buenos resultados y apuesta por el rigor y la coherencia en el trabajo. **Tenemos un perfil un poco riguroso. El educador Paulo Freire [1921-1997] decía que la escuela, aunque sea democrática, debe tener rigor. Él lo llamaba rigor metódico y nuestro reglamento lo confirma.**







Un ejemplo de la pugna por la disciplina y la coherencia está en la forma en que el colegio O Pequeno Príncipe implantó la política del uso del teléfono celular. **El celular está prohibido a no ser que el profesor lo permita para uso pedagógico en la clase como búsqueda de**

datos. De esta forma se resuelven dos problemas: el del bullying y el de los robos de los aparatos dentro de la escuela. El nivel de atención se reduce mucho con el uso del celular y, por ello, las notas no paraban de bajar, principalmente en los alumnos de Enseñanza Primaria. Esta decisión mejoró el rendimiento.

La respuesta a las dificultades del día a día se da con rigor y también con el compromiso con la enseñanza pública de calidad. Una nueva forma de gestión, con control de frecuencia y mayor proximidad con los alumnos, ha contribuido a detectar con precisión los problemas existentes en el centro, al objeto de jerarquizarlos y atacarlos uno a uno.

Al enseñar el expediente con las notas de los estudiantes, Antonio Luiz presenta un dato sorprendente: la dirección de la escuela decidió elevar la nota mínima para aprobación de las disciplinas de 5, como es norma en toda la red provincial, para 6. **No creo satisfactorio que el alumno aprenda solamente el 50% del contenido. Debemos enseñar mejor para que ellos aprendan mejor. Los padres aprobaron esta medida y eso hace que el colegio sea muy concurrido en la región. Siempre podemos mejorar, por eso lo que nos mueve es la insatisfacción.** Y mirando hacia la ventana bañada por la luz, remata su reflexión: **Sueño con una escuela en que el estudiante tenga placer de estar en clase.**

La persistencia y rigor en el trabajo no hace retroceder los ideales que alimenta el director. **Anhelamos una sociedad más igualitaria en la que el alumno pueda tener una educación equitativa puesto que el sistema no nos permite mucho hacerlo. Hay muchas ataduras, trabajamos en un sistema muy poco dinámico.**

Entre dos bloques de aulas, en un lugar improbable, un árbol parece haber brotado de forma intempestiva, rasgando la poca tierra que hay a su alrededor, proyectándose obstinado hacia el cielo. Este símbolo de fuerza y determinación, que ignora la adversidad, parece ser el mismo que Antonio Luiz transmite, con pulso fuerte, a sus pequeños príncipes. ■

¿POR QUÉ NO ME DAS LOS BUENOS DÍAS?

En el laboratorio de Química y Física el profesor hace una demostración práctica de la electricidad estática a los escasos alumnos presentes. Dos alumnas muestran algún interés, pero la mayoría se muestra distante, conversando o interactuando con el teléfono celular. Marilena Guimarães Lima, directora con 22 años de antigüedad, camina por el pasillo y sorprende a una estudiante acostada en el suelo, conversando con las amigas: **Levántate, niña. El suelo tiene bacterias.** Se vuelve y comenta: **Como aquí el suelo es más fresco, se suelen sentar o tumbar para evitar el calor.** De hecho, a las 8 de la mañana el sol ya invade las aulas y el calor parece querer expulsar a todos de allí. **El calor excesivo dentro del aula es uno de nuestros mayores enemigos. Los estudiantes dicen: Profesora ¿cómo me voy a quedar dentro del aula con este calor? Marilena sabe que no se trata tan solo de incomodidad. Con un ambiente climatizado ciertamente el aprovechamiento sería mucho mejor.**

Marilena recibe todos los días a los alumnos de la escuela Visconde de Souza Franco, en Belém, Pará. En la entrada, todos sin excepción reciben sus “buenos días”. Marilena y un funcionario del centro se ponen detrás de la puerta entreabierta para recibir alumno por alumno. Entran solamente los que le entregan en manos la tarjeta de identificación escolar. A los que por alguna razón la olvidaron les espera una conversación en el despacho de la directora. **Yo conozco a todos los estudiantes. Quizá no sepa el nombre de**

todos, pero conozco sus rostros. Me empeño en estar allí para recibirlos y darles los “buenos días”. Eso es muy importante. Sé que muchos tienen relaciones difíciles y poco afectivas en casa. No todos reciben una caricia del padre y la madre. Se lo digo a todos: ¡Buenos días, hijo mío! ¡Buenos días, hija mía! Al principio no recibía ni cinco saludos. Pasaban adelante como si yo no existiera. Lo hago desde 2010. Yo preguntaba a los más serios: ¿Por qué no me das los “buenos días”? Hoy todo ha cambiado. Todos me saludan y algunos me quieren abrazar. Ese abrazo es muy





importante para mí. Me hace empezar bien el día. Eso es lo que me hace estar en la escuela todos los días, sin preocuparme con los horarios. Estos chicos lo necesitan. Es mi forma de ayudar. Marilena se emociona cuando lo cuenta y no puede contener el llanto.

Gradas, candados, identificación, mucho afecto y cuidado son las estrategias utilizadas por la directora para tratar de frenar el acceso al interior del colegio de la creciente violencia de la ciudad de Belém. **Cuando empecé la**

escuela estaba completamente depredada. Había muchos alumnos matriculados cuya intención no era estudiar, sino difundir la cultura de la violencia. Había grupos rivales que se citaban para pelear después de las clases. Un grupo que estaba afuera quería entrar a pelearse con otro grupo que estaba dentro. Hemos tenido armas que apuntaban hacia la escuela, gente tirando piedras. Siempre había heridos.

De 2010 a 2012 fueron años difíciles para la directora. Un grupo de directores decidió reunirse con las autoridades de seguridad pública y del Ministerio Público al objeto de elaborar acciones de combate a la violencia. Una vez identificados los alumnos que no estudiaban, empezó un proceso de reubicación de los que ya habían repetido el mismo curso tres o cuatro veces y estaban en edad avanzada. Los enviaron a estudiar a clases de adultos.

A partir de la implantación de nuevas metodologías de gestión que generaron un mayor control del rendimiento de los estudiantes, Marilena y su grupo de educadores aplicaron una evaluación sistémica más elaborada. **El circuito de gestión comienza con la planificación y sigue con la ejecución, la monitorización y la evaluación de todo lo que sucede en el colegio. Muchas veces, enfrascada la escuela en el afán diario, la sistematización y organización quedaban fuera de las prioridades. Eran tantas atribuciones y urgencias que no lográbamos planificar y organizar las acciones.** Marilena es pedagoga, especialista en currículo, evaluación y gestión y con maestría en Motricidad. Esquiva como puede los problemas de infraestructuras. A pesar de que el edificio de la escuela es enorme y las reparaciones son siempre necesarias, solo recibe 2.000 reales [cerca de 620 dólares] por semestre para el mantenimiento. Es necesario sortear la fragilidad del sistema y la falta de apoyo. **Esta escuela es mi lugar, me encanta estar aquí. Incluso me tengo que controlar la pasión que tengo por la escuela pública y más precisamente por esta escuela. Aquí he vivido los peores y algunos de los mejores momentos de mi vida. ■**



955 km

Entre los días 13 y 17 de marzo de 2017 recorrimos el estado de Piauí. Empezamos con la visita a la escuela Didácio Silva en el barrio de Dirceu Arcoverde de Teresina, rodeado de huertas comunitarias. En la noche del día 13 llegamos a Piracuruca, después de cuatro horas de viaje por la carretera BR-343. A la mañana siguiente, después de trabajar en la escuela Presidente Castelo Branco, pasamos delante de la imponente iglesia matriz de la Virgen del Carmen, construida en 1718, y seguimos por la carretera provincial PI-115 hasta la parada siguiente. Traicionados por el GPS, cortamos camino por una vía

de tierra con arroyos que tuvimos que cruzar en coche. Pero nos quedamos atascados. Nuestro coche obstruía el paso de un autobús y unos 15 hombres que iban en él nos ayudaron a salir del atolladero. Entonces conseguimos llegar a São Miguel do Tapuio en un viaje que duró siete horas. En la tarde del día siguiente, después de cuatro horas de viaje por la BR-407, llegamos a Picos, la ciudad de la miel. El día 16, después de visitar la escuela Marcos Parente, fuimos a visitar por la tarde el último centro en Piauí, en la modesta ciudad de Beneditinos, que alcanzamos tras un recorrido de casi 300 kilómetros por la BR-316.



CENTI DIDÁCIO SILVA
ALBERTO MACHADO VIEIRA

**ESTA ES UNA
ESCUELA CON
POSIBILIDADES**





¡Fiesta! Esta fue la palabra revolucionaria que ha cambiado drásticamente un escenario negativo – falta de estímulos a la enseñanza y al estudio, infraestructuras deficientes y entorno violento – que, desde las calles, se colaba hacia el interior de la escuela Didácio Silva, en las afueras de Teresina. El maestro de ceremonias y responsable de esta iniciativa es Alberto Machado Vieira, director del centro desde hace 12 años. **Esta es una escuela con posibilidades. Su gran virtud es la gestión democrática, la participación del alumno y la comunidad. El nuestro es un proyecto de escuela abierta: la escuela enseña al alumno a cuidar de lo que es suyo.**

En 2005 Alberto dejó de dar clases de Filosofía y se convirtió en gestor del colegio. Conocido por su buen humor y cercanía con los estudiantes, presentó su candidatura al puesto de director. Los funcionarios dudaban de su capacidad para administrar la institución. **Nadie me quería como director, pues soy muy bromista. Creían que iba a poner la escuela patas arriba. Los alumnos fueron la clave de mi campaña. Fui elegido con casi el 95% de sus votos. Mi apuesta siempre ha sido la juventud. Creo que los jóvenes son los más desasistidos en nuestra sociedad. Todos creen en la belleza de la juventud y que todo está bien para ellos. Pero necesitan de políticas públicas específicas que los ayuden.**

A mediados de los años 2000, la escuela Didácio Silva sufría depredaciones y robos. Además, los estudiantes estaban a merced de la violencia en el trayecto de casa a escuela y viceversa. La calidad de las clases y la competencia de los alumnos se vieron directamente afectadas por esos problemas.

Alberto se dio cuenta de que lo primero que tenía que hacer para cambiar ese estado de cosas era que los alumnos y profesores sintiesen el placer de estar en el colegio. **Los problemas sociales que teníamos que solucionar eran la violencia, la falta de proyectos y la baja autoestima de los alumnos. Para ello, pensé en mantener más tiempo a los alumnos en la escuela. Los convocaba para realizar eventos en fechas conmemorativas. Por ahí fuera decían que aquí sólo había fiestas. A los que no hacen nada para mejorar las cosas les encanta criticar a los que actúan. Seguimos adelante.**



Estos eventos se convirtieron poco a poco en un elemento cohesionador. Todos empezaron a trabajar juntos por un objetivo común, incluso fuera del horario de clases. Más tarde creamos el recreo cultural. Y enseguida, concediéndoles libertad y creatividad, los estudiantes empezaron a crear coreografías, a componer canciones e incluso a montar una radio en el patio del colegio.

La participación de los alumnos y el impulso que les dio la dirección y el cuerpo docente de la escuela supuso la creación de Didácio Arte, que este año cumple su décima

edición. A lo largo del año los alumnos desarrollan actividades como danza, canto, artes visuales y teatro, que formarán parte del programa de un evento que se celebra generalmente al final del año con la presencia de los padres y la comunidad.

Paralelamente, los resultados de la calidad de las clases empezaron a mejorar significativamente. **Empezamos con un IDEB de 2,6 y ahora llegamos al 5,2. En el primer puesto de las escuelas brasileñas la nota es 7, pero el promedio de Piauí no llega a 3. Nosotros estamos siempre por delante del promedio provincial.** En 2016 el 85% de los estudiantes aprobaron en el ENEM y casi 100 de ellos ingresaron en facultades sin hacer cursos preparatorios. Este hecho, unido a la visibilidad de los eventos de la escuela que congregan a toda la comunidad, hizo crecer exponencialmente la demanda de plazas.

Hoy tenemos 500 plazas, pero si tuviéramos 2.000 se ocuparían todas. Es triste no poder atender esta demanda, pues creo que la escuela pública es para todos. Tuvimos un alumno que llegó aquí poco preparado, pero con nuestro incentivo y su esfuerzo personal hoy está en la facultad de Ingeniería Eléctrica e incluso también pasó el examen de aptitud para el ingreso en la facultad de Física de la *Universidade Federal do Piauí*. Antes los profesores no querían dar clases aquí por el problema de la violencia y la distancia. Hoy, incluso los profesores de otros estados quieren venir aquí.

Alberto no titubea cuando le preguntamos sobre su carrera. **Pretendo llegar un día a ser jefe del Ejecutivo. Quiero ser gobernador del estado o, como mínimo, secretario de educación. Quiero participar en el juego partidista como político y poner énfasis en la educación que es la salvación del mundo.**

Alberto revela sus ambiciones con la misma convicción con la que cambió por completo el panorama escolar al apostar por la alegría y estimular la creatividad de los estudiantes y la convivencia afectiva. ■

**EL ALUMNO A
VECES NECESITA
UN ABRAZO, UNA
CONVERSACIÓN
MIRANDO A
LOS OJOS,
CONVIVENCIA**

Los alumnos se reúnen en el patio del colegio formando una gran rueda para conocer a los nuevos representantes de las clases. Muchos permanecen abrazados o con las manos cogidas y estas demostraciones de afectividad se espejan con el dibujo de una colmena en la pared, creando una analogía interesante con el trabajo colectivo y la dulzura de la miel.

Además de gran productora de miel, Picos está considerada la capital del sur de Piauí por albergar un expresivo comercio popular que atrae diariamente cerca de 12.000 consumidores de las ciudades vecinas. De hecho, mucha gente procedente de otras localidades reside en esta ciudad notable por su diversidad poblacional.

El Centro Estadual de Ensino Marcos Parente acoge a las nuevas generaciones de esa diversidad. El mismo director del centro, Geferson Francisco de Souza, nació en la ciudad de Santo Antônio de Lisboa, a 43 kilómetros de Picos. Decidió vivir aquí cuando vino a estudiar Física en la *Universidade Estadual do Piauí* y Letras en la *Universidade Federal do Piauí*. Justamente en la escuela Marcos Parente empezó su carrera de profesor de la red provincial impartiendo clases de Física. **Siempre me ha encantado dar clases. Desde la Enseñanza Media ya enseñaba a mis colegas. Me enamoré de esta profesión.**

Cuando en 2011 se abrió el período preelectoral para la gestión del colegio, función que exige una responsabilidad que no concuerda con su gratificación de tan solo 200 reales

[unos 62 dólares], no había estímulos para la presentación de posibles candidatos. Souza encabezó la única lista y encaró el reto. **Cuando empiezas como director ves el centro desde otro ángulo y lo miras como un todo: los estudiantes, que son el objetivo principal, los profesores, los funcionarios y toda la problemática que rodea la escuela en sí. Me da cuenta de que tenía que incidir en la integración de toda la comunidad y acercar las familias al colegio.**

Según Souza, de 33 años, soltero y sin hijos, es necesario crear un ambiente familiar propicio para la enseñanza. **Para mí es importante**







conocer a la familia del alumno. Vivimos hoy en una sociedad deconstruida. Tenemos que conocer a la familia para entender cómo se comporta el estudiante. A veces eso da resultado cuando el alumno es agresivo o cuando necesita más atención. A veces necesita un abrazo, una conversación franca mirando a los ojos o, simplemente, convivencia.

Al llegar a la puerta del colegio, la mayoría de los estudiantes esperan desde el exterior hasta el último toque de sirena para enviar rápidamente los últimos mensajes por el celular. Una vez que pasan por la puerta están obligados a depositar el aparato en cestos identificados por clases. Está prohibido el uso del celular en el interior de la escuela. **Los alumnos asistían a las clases con los auriculares puestos y no se lo quitaban por nada del mundo. El profesor pasaba más tiempo quejándose y pidiendo que se lo quitaran que dando clase efectiva. Llamamos a los padres y a un grupo de estudiantes, reflexionamos y juntos decidimos**

prohibir el uso. El rendimiento de los alumnos aumentó de forma notable y los profesores se quedaron más tranquilos.

El diálogo, el afecto y la disciplina parecen haber creado un ambiente favorable, como muestran los índices de aprobación que Souza exhibe con orgullo. **Nuestro IDEB está creciendo mucho. Cuando ocupé la gestión en 2011 teníamos el índice 3. Para mejorar los resultados pensamos en estrategias como el proyecto de acercamiento con las familias que denominamos Pedagogía de la Presencia. Mejoramos poco a poco y en 2016 alcanzamos 4,5. El estado de Piauí hace una medición denominada SAEPI, el sistema de evaluación educativa de Piauí. Nuestro índice era 2,9 y la meta era 3,1. Subimos a 3,6.**

Los buenos resultados muestran que una política de gestión basada en el diálogo hace del centro un ambiente más agradable y eso repercute directamente sobre la enseñanza. Por eso Geferson es firme en su posición acerca del protagonismo de los alumnos. **Damos cancha al protagonismo juvenil. Los estudiantes tienen libertad para desarrollar proyectos en el colegio. Ellos cantan, bailan y celebran todas las fechas conmemorativas. Hacen redacción, dibujo, fotografía, publicación, teatro...** Los alumnos que quieren participar eligen la actividad con la que más se identifican.

Antes de la implementación del Programa Jovem de Futuro no entendíamos por qué no lográbamos alcanzar los objetivos en los proyectos que hacíamos. Con el programa de gestión aprendimos a analizar los datos y a identificar con más claridad donde estaban los problemas. Así nuestras actuaciones se hicieron mucho más eficaces para mejorar el rendimiento en Portugués y Matemáticas y disminuir la evasión.

En el intervalo de las clases, sin teléfono celular, los estudiantes diversifican los juegos. Unos juegan al fútbol, otros a la rayuela y algunos al ping-pong, usando las chanclas como palas. ■

**QUIERO QUE
EL 100% DE
LOS ALUMNOS
APRUEBEN EL
EXAMEN DE
ACCESO A LA
UNIVERSIDAD**

Son exactamente 7 y 20 de la mañana cuando los alumnos de Enseñanza Media de la escuela Presidente Castelo Branco, en Piracuruca, al norte de Piauí, a casi 200 kilómetros de la capital, se enfilan entre los árboles del patio para cantar el himno nacional. El director, Gilvan Fontenelle dos Santos, observa atentamente la posición de los estudiantes y alinea a dos de ellos antes de autorizar el inicio del acto cívico. Las manos puestas en la espalda ayudan a sacar el pecho para entonar con más fuerza los versos de Joaquim Osório Duque Estrada. Cuando termina el acto, el "hermoso cielo, risueño y límpido" de Piracuruca deja espacio al sol, que anuncia otro día de intenso calor.

La escena ocurre semanalmente y forma parte de las estrategias de la dirección para

estimular la disciplina. **Yo soy de la línea dura. O el alumno sirve a la escuela o la escuela no le sirve. Nunca tuve que expulsar a nadie. Los mismos estudiantes piden el cambio a otra escuela cuando no aguantan el ritmo. Aquí se viene a estudiar. Si ocurre algún problema, llamamos a los padres para que vengan a buscarlos o yo mismo les llevo en coche. En la ciudad todos me conocen por mi rigidez como profesor. Muchos padres y madres de aquí fueron mis alumnos y saben cómo trabajo.**





La arquitectura colonial de Piracuruca es muy rica, legado de su apogeo económico cuando el extracción de la cera de carnauba exportada a Europa les proporcionaba grandes beneficios. La escuela Presidente Castelo Branco es uno de los bellos edificios del centro de la ciudad. Su preservación por el IPHAN [*Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*] garantiza su continuidad, pero

del mismo modo crea varias dificultades. Por ejemplo, una gran parte del terreno es ideal para la construcción de una cancha deportiva, pero el terreno no puede modificarse. **Antes de venir aquí creía que el IPHAN era un aliado, ahora he cambiado de opinión. También creía que había reciprocidad entre la educación y el IPHAN, pero existen muchas trabas. Este instituto nos ha embargado la cancha deportiva. Además, existe un problema muy grave no sólo en la escuela sino en toda la ciudad, que es la pésima calidad de la red de energía. El único aparato de aire acondicionado que tenemos no se puede utilizar por la tarde porque si no la luz del colegio se apaga.**

Para Gilvan, matemático e ingeniero agrónomo con 29 años de carrera en el área de educación, la modalidad de enseñanza a tiempo completo que adoptó la escuela Presidente Castelo Branco es fundamental para la calidad del trabajo de la escuela, pues proporciona más tiempo al estudiante y al profesor. **Hasta el año pasado nuestros profesores trabajaban en dos o tres colegios. Hoy trabajan solamente en el nuestro con dedicación exclusiva. El perfil del alumno también es mejor. El que viene al colegio a tiempo completo quiere estudiar de verdad.**

La mayoría de los profesores de la escuela Presidente Castelo Branco son bastante jóvenes y fueron parte del alumnado de la propia escuela, lo que, según Gilvan, favorece la buena convivencia, la dedicación y el respeto por la institución. **Una de las cosas que les digo siempre a los profesores que ayudo a formar es que en las clases hay que tener, por lo menos,**



el 80% de dominio y el 20% de conocimiento. Dominar no en el sentido de adiestrar sino en el de hacer que el estudiante preste atención.

El director manifiesta que el estímulo a la disciplina resultó en el aumento de la empatía de los alumnos por la institución. **Cuando por algún motivo necesitamos dispensarlos más temprano tenemos que pedir que se marchen.**

En este momento el buen ánimo de las ayudantes de cocina, por cierto, colabora para que todos se queden juntos y sin ganas de salir del colegio. Son

las 11 de la mañana cuando el delicioso olor de *baião de dois* y pollo asado se exhala por todo el patio, cuyos bellos árboles cobijan a muchos estudiantes que dan buena cuenta del almuerzo.

Desde que pasó a la modalidad de tiempo completo, la escuela comenzó a apostar también por proyectos pedagógicos que incluyen diferentes actividades extracurriculares como los festivales culturales. **El Festival de Castelo Branco es un evento cultural que tiene un tema diferente todos los años. Llevamos el festival a la plaza. El tema del primer año fue *El orgullo de ser nordestino* y el año pasado, *Piracuruca*. Hablamos de historia, cultura, finanzas, educación y política.**

Cuando piensa en el futuro del centro, Gilvan sabe perfectamente dónde quiere llegar y cuál es su meta. **Este año quiero que el 100% de los alumnos aprueben el examen de acceso a la universidad. El año pasado, nuestra clase con 18 estudiantes tuvo 12 aprobados. ■**

LOS ALUMNOS SE AYUDAN ENTRE SÍ

Estamos en la calle de la escuela Dona Rosaura Muniz Barreto y los primeros rayos de sol dibujan en el suelo de tierra batida las sombras de los grandes árboles de carnauba que dominan el paisaje. En el pasado estos árboles sirvieron para la extracción de la resina con la cual se fabricaba la cera para pulir muebles y que movía la economía del municipio de São Miguel do Tapuio, en el centro-norte de Piauí. Hoy, pese al declive del negocio, siguen multiplicándose y embelleciendo la ciudad con su follaje en forma de bola suspendida en el aire.

El municipio, con cerca de 18.000 habitantes, mantiene la ganadería y la agricultura como base de su economía. Muchos alumnos llegan del área rural sentados sobre el cajón de una camioneta que hace las veces de transporte escolar.

El nombre de la escuela es un homenaje a Rosaura Muniz Barreto [1823-1908], una rica propietaria que donó un pedazo de tierra para la construcción de una capilla dedicada a San Miguel Arcángel, germen de la fundación del municipio que ella misma bautizó como São Miguel do Tapuio.

La determinación de Rosaura también es un rasgo de la directora Maria Deusilene Max Gomes, al frente de la unidad escolar desde 2008. **Nuestro estado adoptó la elección para acceder al puesto de director, una forma democrática y no impuesta. En aquella época, teníamos un grupo pequeño de profesores fijos. No había muchos para disputar la elección. Los profesores consensuamos que no hubiese nadie enchufado con algún político, pues así la escuela sale perdiendo. Entonces me presenté como candidata.**



Deusilene es profesora de Matemáticas, con especialización en Administración y Supervisión Escolar, que pasó las oposiciones provinciales para profesora en el año 2000. Acercar la familia a la escuela es la marca principal de su gestión. **Cuando empecé no sabía mucho de gestión. Todo estaba un poco desordenado. Hoy logramos sistematizar todas las acciones del colegio, todo se encaja. Tenemos un cuidado especial con el estudiante que falta a clase. El propio estado ha mejorado en algunos aspectos. Ahora**





tenemos el sistema de frecuencia online. Si un estudiante falta sus padres reciben un mensaje. Y llaman con rapidez para justificar la falta. Cuando empecé los padres estaban más alejados. Ahora no hay día que alguien, padre o madre, no venga a la escuela. Cuando se dan cuenta que nos preocupamos por sus hijos, empiezan a dar más atención e importancia a la enseñanza.

La escuela Dona Rosaura es la única de la región que imparte Enseñanza Media. Como el contenido del plan de estudios se hace en función de las metas

deseables que se aplican a los los estudiantes ya desde el primer curso, resulta evidente constatar la falta de preparación de los alumnos de Enseñanza Primaria que llegan al centro. **En nuestro plan de acción del año pasado detectamos que los estudiantes llegan con pocos conocimientos en Lengua Portuguesa y Matemáticas.**

Para cambiar esa situación Deusilene hizo que los profesores se comprometieran más y puso a algunos de los mejores alumnos a ayudar a aquellos que tenían más dificultades con las disciplinas. **Elegimos a ciertos alumnos con sentido de liderazgo y los distribuimos en grupos. Los profesores les ofrecen orientación individualizada a estos alumnos escogidos y, a continuación, estos pasan a ayudar a los estudiantes con dificultades. El alumno ayuda a su compañero. En 2015 tuve profesores que renunciaron al sábado, que no es día lectivo, para dar clases de refuerzo. Este compromiso se da cuando el profesor conoce nuestros problemas reales, sabe que no basta venir, dar el contenido de la clase, volver a casa y listo. Debe haber corresponsabilidad, pues el estudiante no está solo en todo este proceso. Si no alcanza la meta propuesta, si tiene deficiencias tengo que tratar de sanarlas.**

En la ventana de la sala de profesores hay un cartel en forma de nube con esta frase: *Ser profesor es tener el don de ayudar a germinar los sueños.* Deusilene se emociona al evocar que la capacidad de hacer al otro soñar no es un esfuerzo en vano. **Tuvimos a un alumno de origen humilde que vino de otra escuela pública y tartamudeaba al leer. Aunque tenía un desfase muy grande en el aprendizaje, su objetivo era cursar Medicina. Le dimos todo nuestro apoyo. Asistía todos los días, mañana y tarde, a las clases de refuerzo para el ENEM. Cuando concluyó el tercer curso era uno de nuestros mejores alumnos, alcanzó un nivel avanzado en la evaluación externa. Hoy está en el quinto semestre de Enfermería y tiene una beca del PROUNI [Programa Universidade para Todos, del Ministerio de Educación]. Este año quedó en primer lugar en el examen de acceso a la carrera de Derecho de la *Universidade Federal*, pero lo que quiere hacer es Medicina. Creo que va a lograrlo. ■**

EL ALUMNO ES PROTAGONISTA

Faltan algunos minutos para las 7 de la mañana y los estudiantes de Enseñanza Media de la escuela Pedro Mendes Pessoa, situada en Beneditinos, en el interior de Piauí, comienzan a agolparse bajo los dos enormes árboles de *caju* que hay en la entrada de esta escuela que se inauguró en 2002.

Estamos en marzo. El aire cálido del momento ya anuncia temperaturas que llegarán a los 34 grados al mediodía, en esta época que los lugareños llaman invierno por ser la más propicia a las lluvias. **Después de siete años finalmente tenemos un buen invierno. Gracias a Dios llueve casi todos los días**, dice la directora Rosimar Silva, añadiendo que el severo estiaje dejó la vegetación y la charca cercana casi sin vida.

En moto, raramente en coche y generalmente a pie, los cerca de 200 alumnos de la mañana poco a poco van llegando al colegio y, al toque de la sirena, se dirigen todavía algo somnolientos a la clase. La única clase del tercer curso tiene 50 estudiantes. Una virosis, que se cierne por toda la ciudad, y el dengue son el motivo de algunas ausencias. Hay también estudiantes de la zona rural que se ven impedidos de llegar por los estragos que causaron las inundaciones en el terreno movedizo de la región, imposibilitando el tráfico de vehículos.

En Beneditinos, con cerca de 14.000 habitantes, el comercio es muy limitado y no hay empresas que puedan ofrecer empleo a los adolescentes que terminan sus estudios. Cursar una facultad implica necesariamente cambiar de ciudad, por lo general a Teresina, distante a unos 100 kilómetros. Abandonar a la familia, vivir con algún pariente o tener un trabajo informal es el destino que les espera a los que tienen más determinación.



Como en buena parte de las ciudades de Piauí, la energía eléctrica es un problema serio. Además de los frecuentes cortes, la fragilidad de la corriente impide que la escuela pueda utilizar los aparatos de aire acondicionado. **Con solo encender dos de estos aparatos se corta la electricidad de todo el edificio. Fue solicitado un generador eléctrico a la Secretaría de Educación. Los técnicos vinieron aquí y constataron que la red no soporta un aparato como ese. No nos queda otra que aguantar el calor, que se hace terrible entre septiembre y diciembre. Además, internet tampoco funciona aquí,**



lo que impide la busca de datos a los alumnos. Los funcionarios se llevan el trabajo a casa de todo lo que concierne a la escuela vía red.

Enfrentar estas adversidades estructurales es algo bastante común para esta profesional de la educación con 23 años de carrera, madre de dos hijas y que se convirtió en el único sostén de su familia al quedarse viuda precocemente. **La vida me**

aguzó el sentido de la responsabilidad, aprendí a organizarme y planificarme. Todo eso, sin duda, fue lo que me hizo cambiar de profesora a directora, cuenta ella en su pequeño despacho con los ojos perdidos en el horizonte, como quien repasa en un instante la película de su trayectoria profesional.

Cuando nos llamaron a participar en el Programa Jovem de Futuro, me ajusté rápidamente al modelo de gestión propuesto. Hemos logrado integrar a la mayoría de los profesores y nuestra participación en los encuentros de Teresina ha sido un momento especial para intercambiar impresiones, descubrir que hay muchos problemas comunes entre los directores y que siempre podemos encontrar soluciones creativas. Hoy, profesores y alumnos están al tanto de la escuela y de sus problemas. El estudiante se siente protagonista. Se hizo un trabajo en equipo y ahora todos participan en la planificación pedagógica. Antes el profesor, completamente aislado, hacía su plan de curso para el coordinador y eso era todo. Con el Programa Jovem de Futuro siempre hay una rueda de conversaciones, reflexiones y toma de decisiones conjuntas.

Son las 9 y 25 de la mañana y la sirena suena de nuevo. Un alboroto creciente viene del patio, donde un enorme grafiti con la imagen de Jesucristo, bajo la frase *Sean bienvenidos*, domina la escena. Los alumnos se ponen en fila para recibir la merienda. Hoy toca ensalada de frutas.

Caio, de 18 años, alumno del tercer año, se sube al escenario con una guitarra eléctrica, amplificador y un micrófono que sujeta su amigo Geovane. Los estudiantes se sientan o se tumban en el suelo de cemento – garantía de algún frescor en ese momento en que el calor ya se hace fuerte. Las canciones de Nando Reis y O Rappa se propagan por el ambiente con la misma intensidad que los olores de los restos de sandía y plátano que quedaron en las tazas de plástico tiradas sobre las mesas. Los estudiantes cantan animados el estribillo de la canción “Relicário” de Nando Reis:

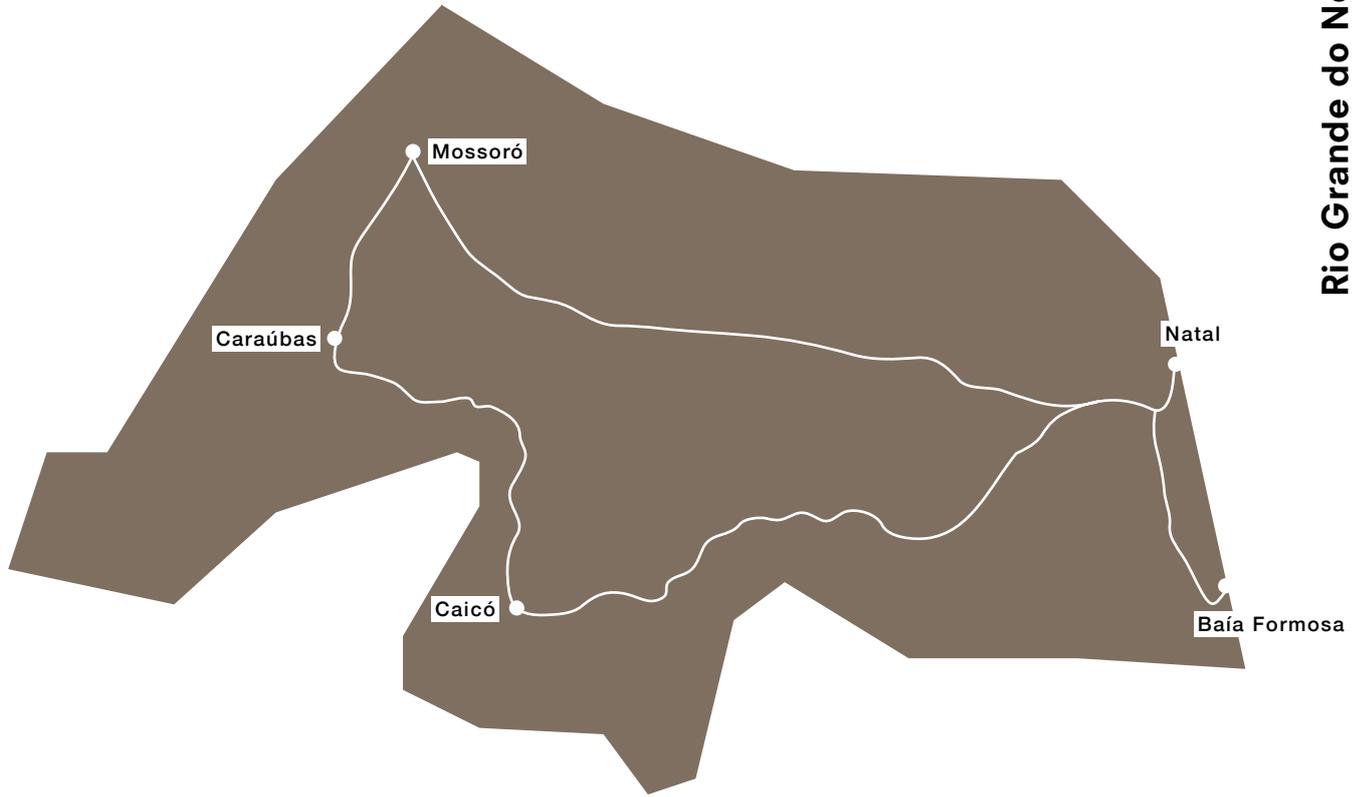
¿Qué pasa aquí?

El mundo está al revés y nadie se ha percatado

¿Qué pasa aquí?

Yo estaba en paz cuando tú llegaste...

La sirena suena otra vez y todos se van a sus aulas atravesando el corredor repleto de pilastras, una bella estructura geométrica en medio de la vegetación del patio, demasiado crecida a causa de las últimas lluvias. **Llamé a una empresa para cortarla. Cuesta 1.500 reales [unos 460 dólares]. Lo haré cuando recibamos fondos. Tengo miedo que el dengue se propague. ■**



928 km

Recorrimos 928 kilómetros en Rio Grande do Norte entre el 19 y el 23 de junio de 2017. Empezamos nuestro itinerario por la ciudad costera de Baía Formosa, en el sur del estado. Después de visitar la escuela Professor Paulo Freire, seguimos el mismo día hacia Mossoró por la BR-304. Cubrimos una distancia de 346 kilómetros en cinco horas de viaje. El GPS falló al intentar localizar el a escuela de campo Gilberto Rola que linda con la línea divisoria del estado de Ceará y que encontramos gracias a las indicaciones de los vecinos. Enseguida, otros 70 kilómetros por

la RN-117 hasta arribar a Caraúbas. Al día siguiente, después de comer una *tapioca* con huevo frito junto a la Parroquia de San Sebastián, seguimos viaje hasta Caicó, a poco más de dos horas de trayecto. Las kermeses de San Juan animaban la ciudad. Para llegar al último colegio que visitamos y finalizar el proyecto de este libro, recorrimos 273 kilómetros más durante cuatro horas, hasta Natal. La gente estaba adornando la escuela Padre Miguelinho para la fiesta de San Juan que se celebraría aquel mismo día, antes del inicio de las vacaciones en medio del año.



**INTENTO
SIEMPRE
BUSCAR
INNOVACIONES**

Cerca de la famosa playa de Pipa, en el sur del litoral de Rio Grande do Norte, la pequeña ciudad de Baía Formosa, con 9.247 vecinos según el censo del IBGE [*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*] de 2016, es un enclave de tranquilidad, con playas de aguas bravas y calientes, que vive a expensas de los turistas y parece aguardar la hora de abrir las puertas de sus sencillos comercios.

La escuela Paulo Freire cuenta con 385 alumnos en los tres turnos y es la única de la región dedicada exclusivamente a la Enseñanza Media. El colegio lleva el nombre de este respetado educador debido a la reivindicación de los profesores en la época de su fundación.

Nada más entrar en el primer curso, tras la acogida de la directora Ismênia Alexandre Ribeiro, los estudiantes luego conocen al patrono del centro. **Sus frases se esparcen por salas y pasillos. De hecho, la escuela organiza un mini proyecto con debates, investigaciones y exposiciones sobre la figura del educador brasileño, todo ello dirigido a los estudiantes primerizos.**

Entrar en contacto con los conceptos educativos de Freire es a menudo una novedad para los estudiantes del colegio, pero para Ismênia este saber se confunde con su niñez. **Siempre digo que nací en el mundo de la enseñanza, pues mi madre era directora de una escuela privada. Cuando todavía era una niña la acompañaba en las clases y la ayudaba en las tareas y los juegos. Mi carrera de profesora empezó a los 17 años. Antes de terminar el curso de Magisterio empecé a estudiar Letras en la universidad. Trabajé entonces en la alfabetización de niños y adultos, en la Enseñanza Primaria, Media y también en la formación de profesores.**



En el año 2000, después de hacer cursos de especialización en Literatura y Gestión Escolar, Ismênia comenzó a dar clases de Lengua Portuguesa en la escuela Paulo Freire. En 2017 ocupó la dirección., cómo su madre. **Es la que más me aconseja. Hablamos continuamente de nuestras funciones. Actualmente, mi madre está al frente de un colegio en la zona rural.**

Siempre al día en los cursos de formación de profesores, Ismênia vino a dinamizar las clases de la disciplina que imparte. **Me gusta mucho trabajar con seminarios. Propongo la lectura de una obra literaria, pido a los alumnos que formen grupos y elijan una parte de la obra para presentarla bajo la**



forma de cualquier otro género textual: noticia, poesía, dramatización o cordel [tipo de poesía muy popular en el Nordeste de Brasil, originalmente oral, y posteriormente escrita en los llamados pliegos de cordel que se venden en tenderos de cuerdas, de ahí su nombre]. A ellos les gusta mucho el teatro y caracterizar a los personajes. Siempre procuro innovar. Algunos profesores tienen dificultades o se sienten inseguros para trabajar con estas herramientas. Pero tenemos que involucrar a los estudiantes de forma más seductora.

Cuando habla de este tipo de clases Ismênia se muestra visiblemente impetuosa. Y al notar su propio entusiasmo, remata: **Si me preguntas si prefiero ser directora o profesora, te diré que me gusta más dar clases.**

Como la escuela tiene pocos profesores fijos y en condiciones de ocupar el puesto de director, se creó una

especie de rotación para la gestión, que acaba siempre presentando, de modo concertado, una lista única para las elecciones. La unión ayuda a encontrar soluciones para los problemas estructurales del colegio.

Nos faltan profesores y no tenemos coordinadores, eso lastra mucho la gestión. Tuvimos un coordinador pedagógico únicamente durante dos años. Las oposiciones públicas tardan mucho en convocarse, así que desde principios de año seguimos esperando que se abran para que podamos cerrar el cuadro de profesores. Faltan profesores de Español, Biología y Arte. En materias como Portugués y Matemáticas nos estamos arreglando con los profesores que ya tenemos, pero eso acaba perjudicando al estudiante. Deberían tener cuatro clases de Portugués y cuatro de Matemáticas por semana. Hemos reducido el tiempo de las clases para que ninguna disciplina se quede sin el contenido mínimo del programa. Esto tiene un efecto negativo sobre el resultado del ENEM.

Puesto que la escuela fue elegida para adoptar el turno semiintegral con el que ya está funcionando, Ismênia se mantiene a la expectativa de que lleguen más profesionales y se hagan mejoras en las infraestructuras. **Exigimos una cancha deportiva. El profesor de Educación Física tiene que dar sus clases, teóricas o prácticas, en el campo y en la playa. Falta un comedor y, como no se hizo el mantenimiento del laboratorio de informática, ahora solamente funcionan tres computadoras.**

Baía Formosa produce caña de azúcar. La usina de la región emplea a varios estudiantes mayores de 18 años en la época de la molienda. **A estos alumnos se les permite estudiar en horarios alternativos con el objeto de disminuir la evasión, pero algunos no consiguen compaginar los estudios con el trabajo y abandonan el colegio. Por otro lado, el número de pescadores sigue disminuyendo. Es una profesión sufrida. Los padres no quieren que sus hijos sigan ese camino y los animan a buscar otros medios de vida y a dedicarse a los estudios.**

En el patio de la escuela un grupo de estudiantes charla durante una clase libre por falta de profesor. En un cuadro de anuncios cercano, una foto y una frase de Paulo Freire: *La educación no cambia el mundo. La educación cambia a la gente. La gente cambia el mundo.* ■

EE PROFESSORA CALPÚRNIA CALDAS DE AMORIM
REGINALDO SANTOS XAVIER

**EN LA
EDUCACIÓN
HAY QUE
TRABAJAR
DURO Y SIN
DESCANSO**





Una serie de carteles con impactantes retratos de mujeres jóvenes golpeadas y heridas es lo primero que se ve al entrar en la escuela Professora Calpúrnia Caldas de Amorim, en Caicó, Rio Grande do Norte. *No permitas que tu silencio sea tu cadena. Tolerancia cero a todos los maltratadores* son las frases de algunos de los carteles, que tienen a las alumnas de la escuela como modelos. Esta campaña sobre la violencia contra la mujer fue un proyecto realizado por los estudiantes en la clase de Español. Ellos se ocuparon, con la ayuda de uno de los profesores, del maquillaje, la fotografía, la maquetación y la redacción de los textos.

Nuestro colegio vive los momentos de crisis del país. Es importante ayudar a los alumnos a formar una conciencia crítica desde una edad temprana, dice Reginaldo Santos Xavier, profesor de Matemáticas de la escuela desde 1995 y director desde hace seis meses. **El año pasado realizamos un amplio debate sobre el impeachment. El estudiante sabía y podía discurrir acerca de la destitución del presidente Collor y de los procesos que se discutían sobre el gobierno de Dilma Roussef. Hubo profesores a favor y en contra, es algo democrático.**

Nacido en 1965, Reginaldo es uno de los cuatro hijos de un albañil que intentó mejorar su condición trabajando en la construcción de Brasilia. No le salió bien y la familia regresó a Caicó donde, más tarde, la madre llegaría a ser vicedirectora del mismo centro en que Reginaldo ahora es gestor.

Entre el deseo, acariciado durante años, de dirigir la escuela y el día a día de la gestión, la dura realidad se impone. **La gestora anterior dejó todo organizado, sin deudas, pero gestionar un colegio sin recursos, como ocurre actualmente, genera inmensas dificultades. Por ejemplo, tenemos 1.059 alumnos y 16 computadoras, pero la conexión a internet es de solamente 1 MB, es decir, no funciona. Esta es la situación. Para lograr transmitir algún conocimiento a nuestros alumnos, tienen que trabajar sin descanso. La educación en Brasil no es una prioridad en las políticas gubernamentales.**

Ciertas incongruencias del sistema resultan inexplicables para el director recién nombrado. **Caicó tiene todo lo que la escuela necesita para la merienda, pero tenemos que comprar frutas y verduras en otras ciudades distantes de**



aquí porque todo se hace por medio de licitaciones. A veces hacemos una compra y cuando llega la mercancía constatamos que está estropeada. Tenemos que devolverla. El valor del presupuesto de la merienda por alumno es de 0,36 reales. ¿Cuánto cuesta este transporte?

Salimos a caminar por el amplio patio y Hebinha nos recibe con efusión, la perra mascota cuyo nombre es un homenaje a la famosa presentadora de televisión Hebe Camargo. **La perra**

conoce a todos y cada uno de los estudiantes. Por la noche la perra ataca a los extraños que intentan entrar.

Según el director, el colegio alcanzó en la última evaluación el mejor IDEB de la región y el 11° del estado de un total de 640 escuelas. Con todo eso, Reginaldo considera que no se puede aumentar el índice de competencia de los estudiantes sin la formación continua del profesorado. **En la red de escuelas públicas de Rio Grande do Norte los profesores ya no son jóvenes. El 80% del cuerpo docente de nuestro centro da clases desde hace más de 20 años. Si hiciésemos un sondeo se constataría que pocos jóvenes quieren ser profesores debido a las pésimas condiciones salariales y a la falta de perspectivas de esta carrera. Para incentivarlos necesitamos un programa de formación continua. Yo, por ejemplo, no tengo más que el nivel de especialista en Educación y Matemáticas. Para cursar una maestría tendría que costearla con mis propios recursos y compaginarla con el trabajo en la escuela. Y al terminarla no tendría un aumento significativo de salario. Por eso la mayoría pasa 30 años solamente como profesor licenciado, repitiendo la misma misa todos los días.**

Aplicar hoy el método de enseñanza de hace 30 años para una generación de estudiantes que está bajo el impacto de las nuevas tecnologías de comunicación es algo que Reginaldo quiere evitar en su gestión. El director intenta estimular a los profesores a elaborar clases más creativas, como la que él mismo creó relacionando las matemáticas con el arte y la moda, y a proponer actividades que inciten a los estudiantes a reflexionar críticamente sobre el mundo de hoy. **Yo nací en 1965. Fui escolarizado por profesores de la década de los 50. Yo transmito a mis alumnos de hoy lo que me enseñaron en la década de los 80 y así van las cosas. Los futuros alumnos tendrán clases con profesores formados en esta época de nuevas tecnologías, pero el mundo ya será otro. Si no hay un plan urgente de formación continua de profesores el estudiante no tendrá más razones para venir al colegio.**

Llegamos al gimnasio deportivo. Está repleto de alumnos que ensayan con entusiasmo la *quadrilha* [baile tradicional] que hará parte de la fiesta de San Juan. Reginaldo observa todo con una sonrisa y dice que el trabajo sin descanso del profesor será menos duro en días como hoy. Hebinha ladra, mueve la cola y se pone en medio de los alumnos que ensayan, como si formara parte del eufórico grupo de danza. ■

LA ESCUELA NO SERÍA VIABLE SIN EL APOYO DE LA COMUNIDAD

La escuela Sebastião Gurgel, en Caraúbas, en la región árida de Rio Grande do Norte, utiliza la literatura de cordel para despertar el gusto por la lectura en los alumnos de Enseñanza Media. En poco tiempo, con la *Cordelteca* [biblioteca dedicada a ese género literario], algunos estudiantes ya se lanzaban a escribir sus propias rimas, con historias típicas de la región, como la que narra el día en que Lampião [Lampión, famoso salteador-*cangaceiro* – de los inicios del siglo XX] y su banda dejaron de atacar la ciudad porque esta era territorio del intrépido “Gato Vermelho” [Gato Rojo], apodo del coronel Quincas Saldanha. Las estrofas del *cordelista* caraubense Ilton Gurgel narran los hechos así:



*Quando un cierto día
Quincas mandó el recado
Al valiente Lampión
Bandido afamado
De no venir a Caraúbas
Se temió ver el resultado.*

*Sucedió que Quincas respetado
Con arma y munición
Con machotes de buena puntería
Todos con arma en la mano
Esperaban la llegada
Del famoso Lampión.*

*Temiendo la reacción
Y con miedo de morir
Gracias a Quincas Saldanha
Caraúbas pudo apercibir
A Lampión y los suyos
Por el camino escurrir.*

La carretera que lleva a Natal, la capital del estado, tiene 300 kilómetros de extensión. Caraúbas alberga poco más de 20.000 habitantes conforme el último censo. Su nombre deriva de *caraubeira*, árbol de grandes copas que embellece toda la ciudad con sus flores amarillas y proporciona sombra contra el intenso calor de la región.

Los 550 alumnos de Enseñanza Media de la Escola Sebastião Gurgel solo ocupan siete aulas en los tres turnos. Hasta hace poco ocupaban seis. La presión de los padres que querían matricular a sus hijos llevó a la directora Maria Joelma de Oliveira a convertir la antigua y pequeña sala de profesores en otra aula y poder aumentar así la oferta de plazas. Los profesores se marcharon a un espacio anexo al despacho de la directora.



Nuestro sueño es hacer la reforma de la escuela. No disponemos de infraestructuras adecuadas para nuestras actividades. El colegio se inauguró en 1960 y todavía tiene la estructura original. No hay auditorio para reuniones o conferencias, ni tampoco comedor. Nuestra cancha deportiva se construyó con los recursos que ganamos de un concurso en el área ambiental, pero no está cubierta y es inviable cualquier actividad durante el día pues hace mucho calor.

Sin la reforma la escuela no pudo adoptar el turno semiintegral para el

cual fue elegida y tuvo que devolver los 70.000 reales [cerca de 21.000 dólares] destinados a la inversión de mejoras en esa modalidad de enseñanza.

La climatización de las clases, sin la cual resulta imposible quedarse en su interior a causa del calor, tuvo que hacerse en la gestión anterior con la ayuda de la comunidad. **Durante cuatro años movilizamos a la sociedad con campañas, bingos y cartas enviadas a ex alumnos, ex funcionarios y profesionales que pasaron por el centro y de esta forma conseguimos reunir recursos para climatizar el centro. La escuela no sería viable sin el apoyo de la comunidad.**

Natural de Catolé da Rocha, en el estado de Paraíba, hija de un camionero y licenciada en Historia, Joelma cursó la Enseñanza Media en la propia escuela Sebastião Gurgel. Al principio, no pensaba ser profesora. Quería ser investigadora en Historia Antigua. **¡Egipto y Grecia me fascinaban!** El destino, sin embargo, puso el Magisterio en su trayectoria. En 2003 se convirtió en profesora de Historia y, diez años después, en directora.

La gestión de Joelma se destaca por la búsqueda de alianzas. **Hoy tenemos convenios con algunas instituciones federales, nuestros estudiantes hacen prácticas en la Universidade Federal Rural do Semiárido y en el INSS [Instituto Nacional do Seguro Social], por ejemplo.**

La escuela fue escogida para participar en el PIP [*Projeto de Inovação Pedagógica*], resultado de una asociación entre el gobierno provincial y el Banco Mundial, y espera recibir 45.000 reales [aproximadamente 14.000 dólares] para adquirir material pedagógico. La prioridad es invertir en recursos *online*. **Nuestra sala de informática no funciona. Ya hemos recibido las computadoras, pero nuestra conexión a internet no permite que el laboratorio funcione de manera eficaz. Este es otro de nuestros tormentos. Una de las tareas del PIP es comprar equipos para poder distribuir mejor la señal de internet y aumentar los megabytes del laboratorio de informática. Cuando conectamos cinco ordenadores a la vez la conexión a internet deja de funcionar.**

En el patio del colegio oímos una música en alto volumen. En una de las clases del primer curso, un grupo de alumnos ensaya con alegría una pieza de teatro para presentarla durante las fiestas de San Juan. Será una atracción más dentro del programa que también cuenta con las quadrilhas y los desfiles de carretas por la ciudad. ■

**LA ESCUELA
DEBE
ESTIMULAR LA
CONCIENCIA
POLÍTICA
DE LOS
ALUMNOS**

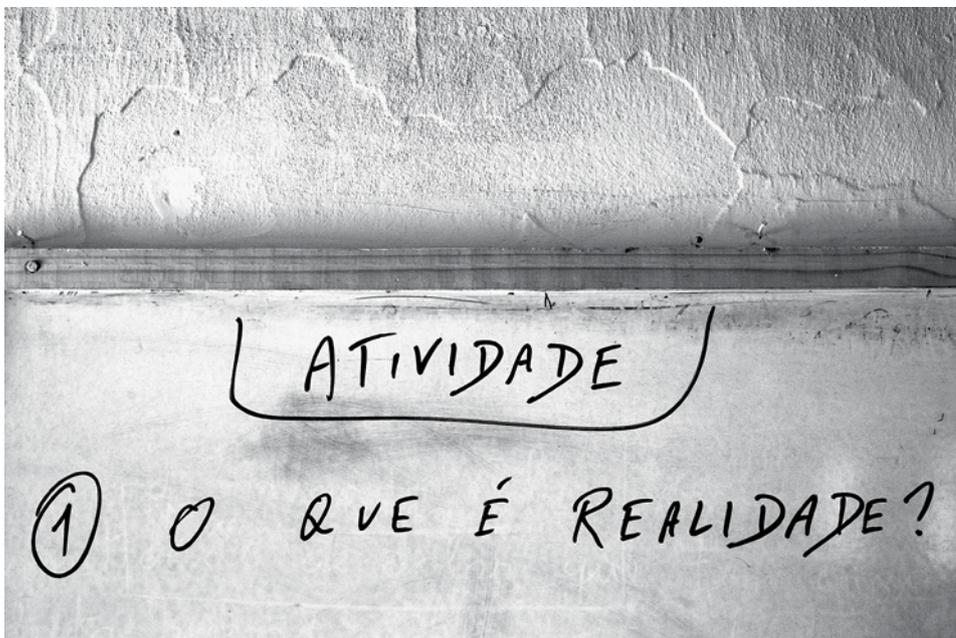
En un lugar improbable de la frontera de los estados de Rio Grande do Norte y Ceará, a muchos kilómetros de cualquier poblamiento y del centro de la ciudad de Mossoró, encontramos la Vila Ângelo Calmon de Sá, al borde de una carretera, sin calles asfaltadas, con casas sencillas y gallinas rascando el suelo en busca de algo que comer en la tierra rojiza, reseca por el calor extremo. Allí encontramos la escuela Gilberto Rola, después de haberla confundido con el centro de salud, gracias a la ayuda de un grupo de hombres que jugaban al billar inglés en un bar, pues el GPS no funciona en este lugar.

El pueblo también es conocido como Conjunto Habitacional Maísa en referencia a la empresa de jugos y pulpas de frutas que en la década de 1970 atrajo a trabajadores que se afincaron en este lugar, antes deshabitado. En 1978 Gilberto Rola, el padre de uno de los socios de la empresa, creó una pequeña unidad de enseñanza. Posteriormente, fue incorporada a la red provincial, clasificada como escuela rural.

Con la quiebra de la empresa, muchos trabajadores comenzaron a luchar por derechos laborales y con ello llegaron los movimientos sociales como el MST

[Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra] y el MTST [Movimento dos Trabalhadores Sem Teto]. Eso llevó a la creación de un núcleo de asentamientos llamado Eldorado dos Carajás II, el segundo más grande del país, relata Jandilma Ferreira da Costa Silva, gestora del centro en su segundo mandato. Hoy, tenemos 14 aulas para atender a 1.100 estudiantes de 23 comunidades cercanas, entre ellas asentamientos, zonas rurales y periferias de áreas urbanas.

Debido a las distancias entre las localidades rurales y los bajos ingresos de los vecinos, el transporte





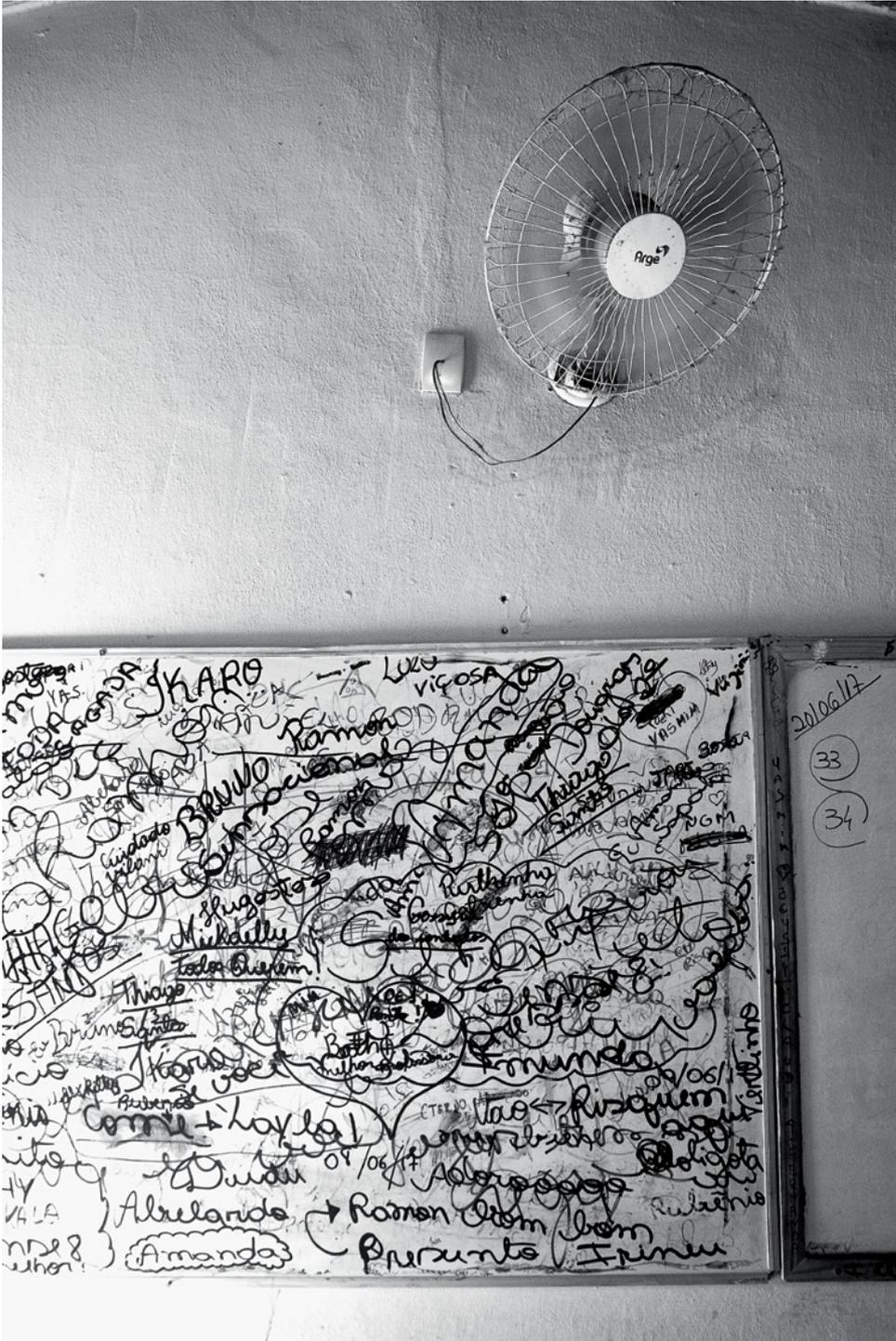
escolar ofrecido por el gobierno provincial es fundamental para que los estudiantes y profesores lleguen a la escuela. La situación precaria de los autobuses escolares hace dramática la rutina de Jandilma. **Tenemos dos autobuses para atender a las comunidades y si uno de ellos se estropea hacemos un sistema de rotación: durante tres días atendemos a determinadas comunidades y dos días, a otras. Esto rompe la rutina de estudio y el estímulo de los alumnos.**

Luchar contra la adversidad, sin embargo, es algo que no desanima a la directora que, en todo momento, exhibe su sonrisa contagiosa, sobre todo cuando algún estudiante viene a verla simplemente para contar alguna cosa o pedir consejos. Hija de un albañil y una empleada de hogar que desde temprano estimularon a sus cinco hijos a estudiar, Jandilma se enorgullece de haber estudiado en escuela pública. **Mis padres siempre decían que la herencia que querían dejar a los hijos era el estudio.**

El deseo de ser profesora surgió temprano. **Siempre soñé con ser profesora. Desde niña quería ser la profesora en los juegos, escribía en las paredes o las puertas... Soy la hija**

mayor, así que mis hermanas eran las alumnas. Terminé la Enseñanza Media con 17 años, hice el curso de Magisterio y oposiciones para ser profesora del sistema provincial de enseñanza. Aprobé y tuve que esperar a cumplir 18 años para poder empezar a dar clases. Después de cursar Pedagogía en la universidad, Jandilma comenzó a enseñar en el centro que hoy dirige. **Llevo 27 años aquí. Me apasiona esta escuela.**

Esta su pasión también está directamente ligada a la lucha de las comunidades y de los movimientos sociales de la región. **Estamos rodeados de gente politizada que lucha por un espacio que es suyo por derecho. Es gratificante, y a la vez desafiante, entender el papel de la escuela en un lugar como este. Siempre trabajo con colaboraciones, tratando**



de atraer a la comunidad al colegio, haciéndola entender que la educación de sus hijos tiene un papel fundamental en este juego.

Como forma de trazar un paralelo entre los problemas de la región y el contenido de las clases, la escuela creó un proyecto interdisciplinar con el tema *El agua: de dónde viene y adónde va* y que se implantó cuando la falta de agua potable generó una crisis entre los vecinos y el gobierno. **Mostramos a los alumnos la importancia del agua y de la responsabilidad del Estado de colocarla en nuestras residencias. La escuela debe estimular la concienciación política del estudiante.**

En una de las aulas, vacía durante el intervalo, permanece en la pizarra una cuestión filosófica que algún profesor propuso como actividad: *¿Qué es la realidad?*

La realidad de una escuela rural, conforme se dispone en sus estatutos, es ofrecer cursos

orientados hacia la actividad agroeconómica. **Ya tuvimos un curso de Cultura Ambiental, pero este año no ha sido posible.**

Jandilma cumplirá en breve 30 años de actividad en el mismo colegio y su deseo es seguir participando en la mejora de la educación pública en el campo de la investigación. **Sueño en jubilarme y hacer una maestría en el área de Gestión Pública sobre las escuelas del campo. Y quiero que este objeto de estudio se desarrolle aquí. ■**

**EN UNA
ESCUELA VIVA
SOMOS TODOS
EDUCADORES,
DEL PORTERO
A LA DIRECTORA**

*El que es
rico vive en la playa,
pero el que trabaja no tiene donde muerto caerse
El que no llora duerme con hambre
pero el que tiene nombre su plata puede al cielo tirarse*

Son las 8 de la mañana y el estribillo principal del *forró* [género musical del Nordeste de Brasil] de Dominginhos y Fausto Nilo resuena alto por los altavoces animando a los alumnos, profesores y funcionarios del Instituto Padre Miguelinho de Natal. La última semana de clases del primer semestre termina con la tradicional fiesta de San Juan y toda la comunidad escolar participa en ella. Los estudiantes, profesores y funcionarios adornan con aderezos de papel crepe, cartulinas y tejidos de colores la escuela que, ya por la tarde, tendrá como punto alto las sonrisas y pasos de los bailes de la *quadrilha*.

Celebraciones como esta son uno de los ejemplos del concepto de “escuela viva” creado y realizado por la gestión de Edna de Araújo Cunha, profesora de Matemáticas y directora de la institución desde hace un año.

Cuando daba clases sentía falta de una “escuela viva” que tuviera eventos que hagan participar a los estudiantes. En mi opinión, el colegio estaba como muerto. Actos como este generan una convivencia fuerte fuera del aula, mejoran el repertorio cultural de los alumnos, activan su creatividad y contribuyen para la autoestima. En una “escuela viva” hay eventos culturales, yincanas y otras formas de aprender. Las relaciones entre alumnos y profesores se fortalecen.

Esto hace que los estudiantes gusten más de la escuela y quieran permanecer en ella. Aumenta el sentido de pertenencia. Es difícil movilizar a la gente, pero vale la pena.

Unir a los profesores, pedagogos y al resto de funcionarios en torno a un proyecto pedagógico claro y extensivo a todos los turnos ha sido el cambio promovido por Edna. Su experiencia como vicedirectora en la gestión anterior le ayudó mucho a tener una visión macro de la enseñanza. **El colegio era diferente en cada turno, no tenía una directriz pedagógica clara. Organicé reuniones para involucrar a todo el grupo en torno a un único lenguaje.**







Con un equipo pedagógico comprometido las las cosas funcionan como una totalidad. Los pedagogos son el eslabón entre el profesor, la dirección y el estudiante.

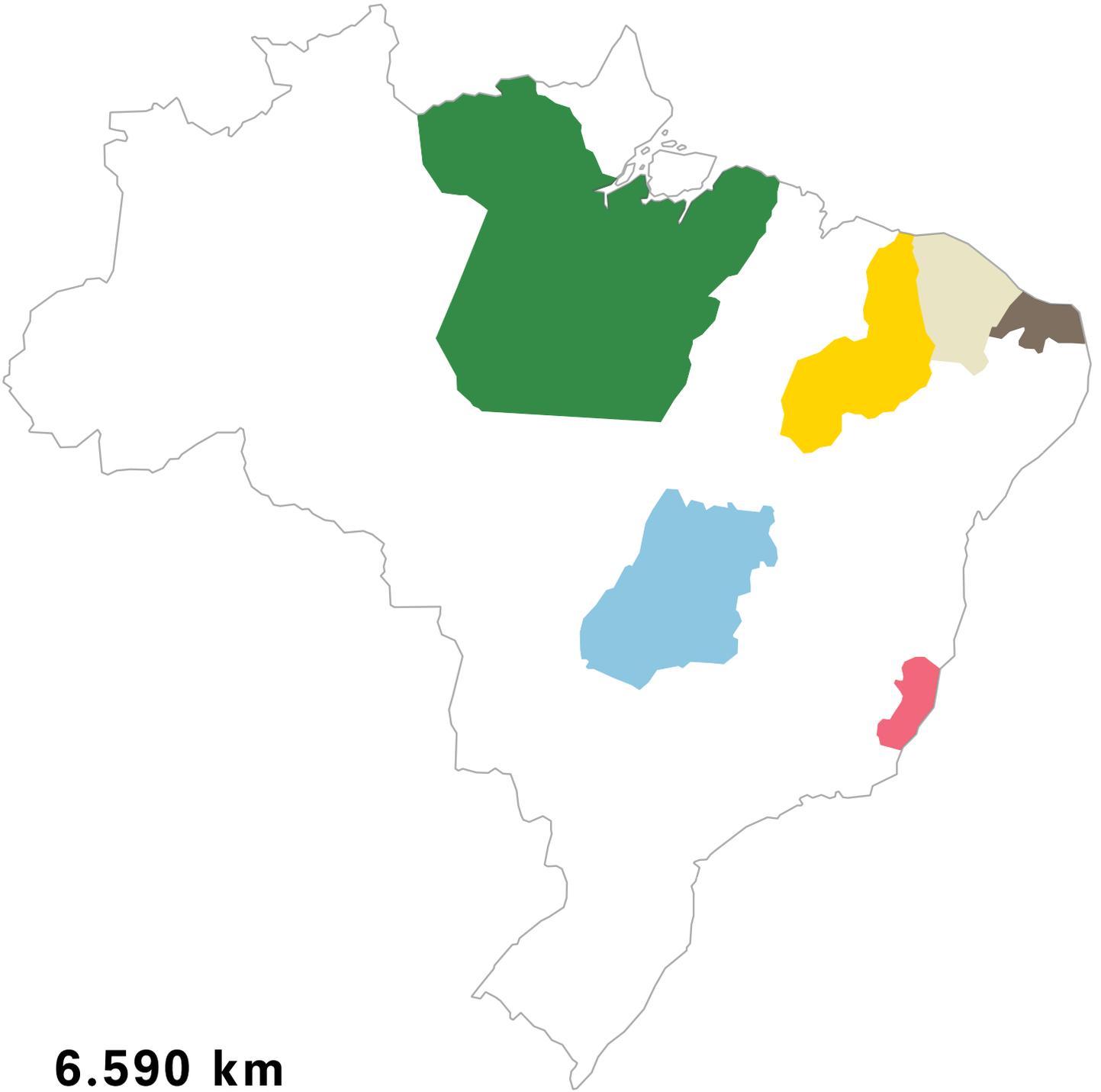
Edna entiende que el desfase entre “estudiantes tecnológicos y profesores analógicos” es un problema real a enfrentar. **No podemos tener la mentalidad que teníamos antes o, en caso contrario, no tendremos la atención de los alumnos. No voy a mentir. El profesor tiene la tentación de enseñar de la misma manera que aprendió. Es difícil ser profesor, es necesario aprender todos los días para poder acompañar a los alumnos. Es un desafío. Los profesores que llegan ahora, más jóvenes, ya utilizan la tecnología, pero hay resistencia por parte de los profesores más antiguos. Muchos jóvenes usan el celular sin darse cuenta siquiera de que puede ser una herramienta increíble para el aprendizaje. Tenemos que orientarlos.**

El Instituto Padre Miguelinho tenía cerca de 1.400 estudiantes matriculados a principios de año y durante el primer semestre registró una evasión de alrededor de 100 estudiantes. **Al pasar de la Enseñanza Primaria a la Media, muchos pierden el estímulo y optan por empezar a trabajar, abandonando los estudios. Con las medidas que vamos a tomar con el Programa Jovem de Futuro, que llega ahora a nuestro estado, espero que logremos reducir la evasión.**

En principio, con la reciente adopción de la modalidad de Enseñanza Media semiintegral, por la cual los alumnos se quedan dos días enteros a la semana en la escuela con clases extracurriculares, Edna imaginó un aumento de la evasión, pero, en realidad, la medida ha resultado en un aumento de la cifra de alumnos matriculados. Entre las nuevas disciplinas que se incorporaron están Protagonismo Juvenil, Cultura Corporal, Teatro e Iniciación Científica. Disciplinas que sin duda ayudarán a reforzar el ideal de una “escuela viva”. Aunque los alumnos, padres y profesionales de la escuela han sintonizado con estos cambios, la contrapartida esperada por parte del poder público aún no ha llegado y eso genera problemas en la estructura de la escuela Padre Miguelinho.

Con más estudiantes, además de no haber suficiente número de colaboradores para preparar la comida, cuidar de la limpieza y reforzar el equipo pedagógico, el principal problema ha pasado a ser la falta de profesores que abandonan la escuela por algún motivo o están pendientes de su sustitución. **A veces pasamos todo el año sin profesores de una o más disciplinas. Cuando un profesor está de baja por motivos de salud no tenemos opción para sustituirlo. Esto crea una laguna, descorazona a la escuela y a los estudiantes. Muchas veces no conseguimos reponer esas clases y se produce un retraso de seis meses en la disciplina. Y entonces viene un profesor en noviembre e intenta hacer milagros, pero sabemos que es el alumno el perjudicado.**

Cuando terminamos la entrevista, un alumno llama a Edna para mostrarle las figuras de Lampião y Maria Bonita hechas de cartón. Al observar a los estudiantes, profesores y funcionarios atareados con la decoración del colegio, Edna sonríe, va hacia ellos y comenta. **La “escuela viva” es eso. Desde el portero a la directora, somos todos educadores. No hay que tirar la toalla, tenemos que tener confianza en la educación. ■**



6.590 km

30 escuelas públicas

6 estados

27 ciudades

37 días de viaje

3.686 fotografías

25 horas de entrevistas

**EDER
CHIODETTO**

Desde el momento en que el equipo del Instituto Unibanco me invitó al desafiante proyecto de recorrer 6 estados y 26 ciudades para documentar el día a día de 30 escuelas públicas, empecé a vislumbrar lo que podría resultar este libro. ¿De qué forma el fotógrafo, inactivo pero siempre latente durante los últimos quince años en que me dediqué con ahínco al ejercicio de la curaduría, la docencia y la edición, podría indagar en el universo complejo y delicado de la educación de los jóvenes brasileños?

El primer movimiento fue el regreso, por intermedio de la memoria, a mis tiempos de estudiante de escuela pública. He cursado la Enseñanza Primaria en la EE República do Paraguay, en el barrio de Vila Prudente, en la ciudad de São Paulo, y la Enseñanza Media en la EE Professor Américo de Moura, sita en el mismo barrio. En ambas escuelas siempre preferí sentarme al fondo del aula y cerca de la ventana. Desde esa posición yo podía ver a todos en la sala y tener una visión privilegiada del mundo exterior, que me llegaba siempre a contraluz. En ciertas épocas del año, durante las primeras horas de la mañana, al penetrar en el aula la luz dibujaba en el suelo la sombra de aquellos que estaban cerca de la ventana. Con el paso de las horas la sombra caminaba lentamente hacia afuera.

Las memorias que conservo del niño y del adolescente que fui, que observaba con delectación las emanaciones de luz, se hicieron más intensas cuando visité el primer colegio del proyecto, en Belém de Pará, y vi los rayos del sol de la mañana atravesando las aulas, a veces recortados, delicadamente, por los cobogós [especie de ladrillo vaciado] de las paredes exteriores que sirven para ventilar tales espacios.

Ahora adulto, el fotógrafo traza una analogía con el Mito de la Caverna de Platón. El aula sería entonces la caverna donde se hallan los estudiantes con el objetivo de sacar fuerzas para liberarse de las cadenas que les atan, obligándolos a mirar solo a la pared – metáfora del sentido común para el filósofo. Liberados, pueden finalmente dejar de percibir el mundo al través de la ilusión de las sombras y mirar hacia la luz, vivenciando el mundo exterior con una visión autónoma y crítica. La luz es el saber.

Por lo tanto, el camino conceptual y estético para la realización del ensayo fotográfico y de los textos escritos a partir de las entrevistas con los directores, resultó de la negociación entre aquello que el niño y el adolescente intuyeron cuando eran estudiantes y lo que el adulto puede ahora reflexionar. Agradezco, pues, a todos los profesores que tuve en las mencionadas escuelas por haberme dado los instrumentos para romper mis propias cadenas.

Puesto que mi punto de vista sería más subjetivo que asertivo, la opción por las imágenes en blanco y negro me pareció más acertada que la del color. La posibilidad de modular el contraste al disminuir o aumentar la gama de grises [tonos medios] entre luces y sombras, muchas veces capturadas a contraluz, me darían la libertad necesaria para crear ritmos en el ensayo fotográfico, con instantes de mayor dramatismo en contrapunto con otros más luminosos. El color, además de un realismo exacerbado, no permitiría tales modulaciones de contrastes. Entre la luz y mi cámara siempre estaba el movimiento de los estudiantes por la escuela. Una especie de coreografía que, a veces, semejaba un inventivo teatro de sombras. Con esta estrategia yo pretendía verlos caminando hacia la luz platónica de la sabiduría.

Si, por un lado, las fotografías deberían crear una narrativa no lineal y de naturaleza más sensorial que descriptiva del ambiente de las escuelas públicas, por el otro, imaginé que los textos se integrarían al ensayo fotográfico en la medida en que yo consiguiera crear "imágenes verbales". Para ello era necesario describir las escenas que presencié con el mismo cariz que la mirada fotográfica tiene para las minucias del entorno, creando así un escenario que abarcara la voz de los directores. En una operación recíproca, las fotografías ambicionan convertirse en una crónica narrativa y los textos se proponen como imágenes.

A medida que las fotografías se hacían y los textos ganaban cuerpo, quedó claro que el libro debería tener dos momentos: el ensayo fotográfico, que introduce al lector en las atmósferas capturadas, seguido de lo que llamé "reportaje", con los textos de las entrevistas y otras fotografías de las escuelas que finalmente incluían los retratos de los directores.

Al salir del último colegio que fotografié, en Natal, Rio Grande do Norte, me sentí tomado de cierta nostalgia. De alguna manera, durante esos siete meses, la rutina de despertarme temprano e ir a las escuelas me había reconciliado inesperadamente con aquel chico tímido, que prefería quedarse al fondo del aula, observando el mundo por la ventana a contraluz, atento a las enseñanzas de los profesores y soñando con un futuro hasta entonces incierto e improbable.

Agradezco inmensamente al Instituto Unibanco y su inspirador equipo de profesionales por creer en mí para la realización de este proyecto y por su apoyo incondicional en todas las etapas. Mis agradecimientos se extienden también a los directores de los centros por lo mucho que me enseñaron de lo que crecemos como individuos cuando somos capaces de trabajar con afecto y dedicación en favor del desarrollo del otro. ■



FICHA TÉCNICA Idealización **Tiago Borba**
 Fotos y textos **Eder Chiodetto**
 Producción **Marbo Bentes Mendonça**
 Pre-producción **Fernanda Kalena**
 Proyecto gráfico y diseño **Milena Galli**
 Asistente de diseño **Marina Leonardi**
 Consultoría **Fabiana Bruno**
 Revisión **Marcello Queiroz** y **Mórula**
 Tratamiento de imágenes **José Fujocka**
 Transcripción de las entrevistas **Raquel Silva Santos**
 Impresión **Gráfica e Editora Ipsis**
 Versión en Español **Alexandre Fernández**

EQUIPO INSTITUTO UNIBANCO **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**
Presidente Pedro Moreira Salles
Vicepresidente Pedro Sampaio Malan
Consejeros 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

DIRECTIVA

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

EQUIPO TÉCNICO

Superintendente Ejecutivo 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

Papeles **Eurobulk 150g/m²** y **Pólen bold 90g/m²**

Fuentes **Neuzeit** y **Helvetica Neue**



C539s

Chiodetto, Eder, 1965 –

Ser Diretor – un viaje por 30 escuelas públicas

brasileñas / Eder Chiodetto – 1ª . Edición – São Paulo:

Fotô Imagem e Arte LTDA - ME, 2017.

208 p.

ISBN: 978-85- 63824-10- 3

1. Educación 2. Educación Pública 3. Fotografia I. Título

CDD: 370

CDU: 37.07



**INSTITUTO
UNIBANCO**

35 anos

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