



Tobias Ribeiro\*

# Desafios da GESTÃO ESCOLAR

**A**caba de ser divulgado o resultado da avaliação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2011, uma importante fonte de indicadores para orientar as tomadas de decisões e promover avanços na qualidade da educação no Brasil. Felizmente, vai se consolidando uma cultura para a gestão das organizações educacionais que também privilegia os resultados. Esse foco já está presente na gestão das empresas de outros setores há algum tempo e, tardiamente, vai orientando também a prestação dos serviços educacionais em nosso País.

Por outro lado, ainda existe, no meio educacional, e em parte das universidades profissionais, uma insistência em demonizar uma gestão escolar com foco nos resultados, como se isso fosse um atributo ou defeito das *empresas*. Para estes, “a escola é diferente!”

O propósito de buscar um Ideb nacional igual a 6,0 tem como referência a qualidade dos sistemas educacionais em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Essa comparação é possível tendo como base as proficiências observadas nas avaliações do Programme for International Student Assessment (Pisa) e comparadas com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), por meio da *técnica de compatibilização*.

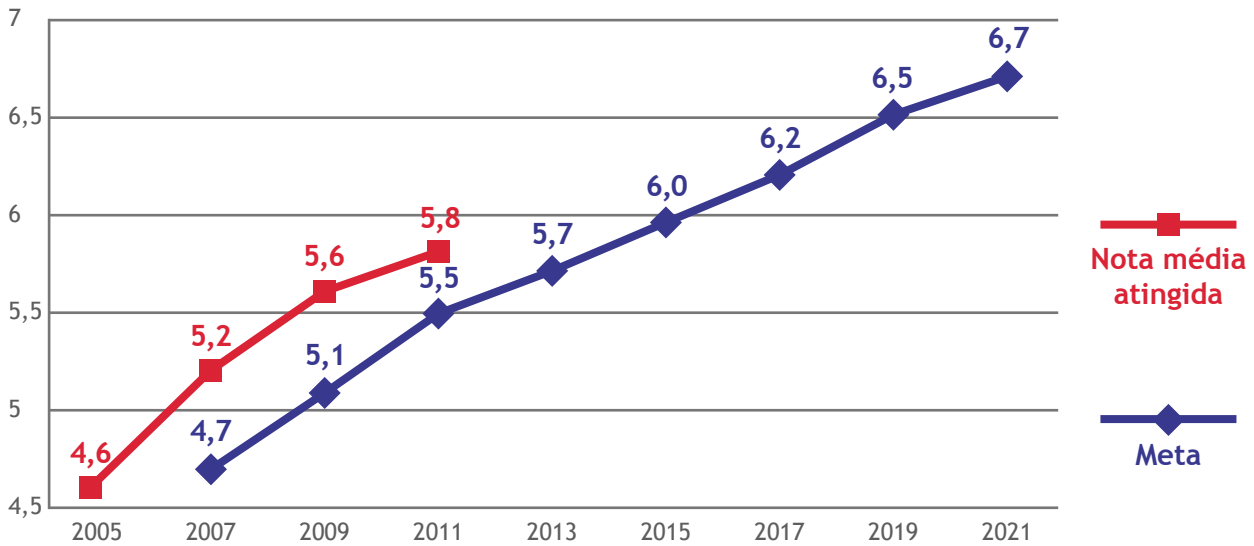
Pretende-se, dessa forma, que o Brasil chegue à média 6,0 em 2021, ano que antecede as comemorações do bicentenário da Independência do Brasil, em 2022. Para isso, cada sistema deve evoluir a partir de pontos de partida diferentes (medidos em 2005), exigindo um esforço maior daqueles que, inicialmente, estavam em pior situação. Esse Índice é composto pelo desempenho dos alunos em língua portuguesa

e matemática (Saeb e Prova Brasil) e dos dados sobre aprovação, informados pelo Censo Escolar.

Com esse objetivo principal, foram traçadas as metas para Estados, municípios e escolas privadas (estas, avaliadas por amostragem) até o ano de 2021. E, conforme desejado, esforços vêm sendo realizados na tentativa de superação das metas propostas.

Há um consenso de que, no início, superar as metas é mais fácil; difícil é manter o crescimento de forma contínua, o que exige um aprimoramento dos processos de forma cada vez mais refinada. E isso, de fato, já pode ser observado após três avaliações seguidas, na comparação com as metas então definidas, assim como foi constatado numa amostragem - a evolução dos 19 municípios que fazem parte da Região Metropolitana de Campinas (RMC).

## IDEB RMC



No Ideb 2007, as escolas de ensino fundamental (anos iniciais) dos municípios da RMC, em média, haviam superado as metas em 9,6%. Já em 2011, a diferença caiu para 5,2%, e essa tendência deverá se confirmar nos próximos anos.

Como um problema nunca tem uma causa apenas, essa realidade exige um conjunto de soluções e tratamento sistêmico. Ao governo federal cabe investir prioritariamente na formação e valorização dos professores e gestores educacionais, não bastando apenas alterar o currículo, como já se propõe para o ensino médio.

Aos municípios que, de maneira especial, respondem pela alfabetização de boa parte da população, sugere-se que tratem desse importante serviço com o princípio da equidade: educação de boa qualidade deve ser oferecida para todos - não bastando a disponibilização de infraestrutura, vagas, alimentação e recursos materiais para um ensino de qualidade. A qualificação da

gestão da própria Secretaria e, sobretudo, das escolas, é condição essencial para a alavancagem dos índices de aprendizagem, como se tem comprovado por estudos em diversos países, inclusive no Brasil.

Vale aqui recordar algumas conclusões do estudo feito pela Fundação Victor Civita, em parceria com o Ibope e a Fundação Carlos Chagas, no ano de 2009, com os diretores de escolas públicas. O estudo dava conta de que escolas com as mesmas características, nível socioeconômico das famílias, perfil de professores e quantidade de recursos apresentavam, ao mesmo tempo, resultados diferentes na aprendizagem dos alunos - a explicação estava na gestão.

O estudo concluía que as escolas com melhores índices de aprendizagem possuíam diretores com diferenciada formação para gestão, mais focados no estratégico do que no operacional, e com bom clima organizacional entre os professores. Portanto, não há dúvida de que a gestão é o se-

gundo fator que mais influencia a qualidade da educação numa escola.

Nesse contexto, os desafios não são poucos: além da boa gestão dos recursos e da valorização dos seus profissionais, é necessário também estruturar o monitoramento dos resultados de forma efetiva, gerando planejamentos consistentes e adequados à realidade de cada escola, implementação de políticas públicas e modelos de gestão que favoreçam a participação, sim, mas não o democratismo - o diretor precisa assumir o seu papel de líder principal da instituição. Para que tudo isso possa se concretizar, a utilização de uma avaliação externa da qualidade da gestão, com foco no desenvolvimento profissional e institucional, é uma alternativa segura que se vislumbra para os próximos anos. ■

\*Formado em Filosofia e Pedagogia, consultor em Gestão Educacional em Santiago, no Chile, e coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade da Fundação L'Hermitage

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