



# Ainda lá fora: a receita de Nova York

Faz pouco tempo, comentamos aqui sobre alguns avanços ocorridos no segmento educacional, mundo afora. Retornamos ao tema agora, para compartilhar aspectos interessantes da experiência nova-iorquina.

O baixo rendimento dos alunos das escolas públicas de Nova York, nos Estados Unidos, é um dos maiores desafios educacionais a serem superados em todo o sistema da rede pública norte-americana. Ao longo da última década, entretanto, uma polêmica e ousada mudança na gestão desse sistema elevou em 18 pontos percentuais a taxa de graduação do Ensino Médio. Embora ainda apresente um índice de desempenho inferior ao restante do estado, o sistema que abriga 1,1 milhão de alunos, oito mil professores, 1,6 mil escolas e um orçamento anual na casa de US\$22 bilhões ainda tem vários objetivos a alcançar.

O Departamento de Educação de Nova York aponta alguns dos principais: aumento do número de formandos no Ensino Médio; ampliação do uso da tecnologia, já na fase pré--escolar; crescente transferência de responsabilidade aos professores pela evolução dos alunos; e redução do trabalho administrativo dos diretores.

A líder-chefe do referido Departamento de Educação de Nova



T. Tulic

York, Veronica Conforme, em viagem ao Brasil este ano, comentou os principais pontos responsáveis pelo salto qualitativo do sistema escolar público daquela cidade. Alguns deles compartilho a seguir, afinal, uma experiência como esta pode lançar luzes sobre nossos próprios problemas e, quem sabe, indicar caminhos a seguir.

Segundo a líder-chefe, a base de sustentação da estratégia nova-iorquina é o forte investimento na formação de lideranças. Elas, uma vez capacitadas, são alçadas à direção das unidades escolares. E aí começam as “novidades”. A primeira diz respeito à autonomia dos diretores. Eles podem dirigir a escola da maneira que lhes parece mais conveniente, tendo

ampla liberdade, dentre outras coisas, para contratar profissionais, definir a estrutura organizacional da unidade e adaptar o currículo às peculiaridades locais. Antes, tudo isso era definido pelo Departamento de Educação, e as escolas da rede tinham um tratamento homogêneo.

É bom lembrar que essa autonomia é respaldada pela escolha de diretores treinados e capacitados para gerir a escola. Nada de eleição ou processo de votação. Vale o mais qualificado, escolhido a partir de um processo de seleção profissional. Toda essa liberdade, entretanto, tem um preço. Embora o objetivo seja manter os diretores o maior tempo possível nos seus cargos, eles são avaliados

continuamente pelos resultados que alcançam. O desempenho é medido a partir de metas pre-estabelecidas e apoiado por um programa de recompensas e conseqüências. As primeiras, para o caso de sucesso. As últimas, no de fracasso, pois ele também é objeto de avaliação.

Caso as metas não sejam atingidas, tendo a direção e sua equipe demonstrado um desempenho ruim, a escola é “fechada”, e todos os profissionais, demitidos. No lugar dela, surge outra, ou outras, num formato menor e com uma nova equipe. Nesse processo, as grandes escolas dão lugar a outras melhores, com menos alunos (400), menos professores (30) e número máximo de alunos em sala de aula, entre 25 a 30. Em resumo, das 30 ou 40 escolas que fecharam suas portas, fruto dessa avaliação, 400 novas foram abertas.

Tais medidas só foram possíveis graças a um olhar diferenciado sobre cada instituição de ensino. O sistema de avaliação parte da premissa da evolução de cada uma diante de sua própria realidade. Ele mede o progresso da unidade e o quanto de valor ela está adicionando ao aluno, ano a ano.

Para medir essa evolução, além dos indicadores estabelecidos, é feita uma visita anual, de três dias, a cada uma das unidades do Departamento. Ao final, as escolas são classificadas em níveis: *Bem Desenvolvida*, *Proficiente* e *Não Desenvolvida*. Essas últimas são aquelas que serão “fechadas”.

Na essência do processo, é bom salientar, está um forte estímulo para que os diretores estejam pre-



sentes em sala de aula, acompanhando o trabalho dos docentes. Por isso mesmo, as decisões são sempre colegiadas e nunca tomadas apenas por um único professor.

Outro fator considerado fundamental é a inserção da escola na comunidade e a participação desta na melhoria da instituição. A comunidade participa ativamente da vida escolar. Empresas são convidadas a formar parcerias que possibilitem oferecer melhor acompanhamento aos alunos. Seus executivos, por sua vez, são homenageados, tornando-se diretores da escola por um dia. É o programa *Principal for a Day*.

Como decorrência desse envolvimento com a comunidade, em regiões onde a presença de imigrantes é mais forte, escolas já disponibilizaram a oferta de aulas de inglês e computação para pais de alunos. Segundo a líder-chefe, a escola tem de oferecer recursos para a comunidade.

Um dado bastante curioso, nessa relação da escola com os seus pú-

blicos, é que, ao contrário do que se apregoa, não foi a participação dos pais que fez a diferença no avanço dos filhos. Ela aconteceu mesmo com o baixo envolvimento deles.

Em síntese, é possível perceber claramente, em todo esse processo, a estreita relação entre responsabilidade e poder, baseada em fundamentos como autonomia, meritocracia, alcance de resultados e acompanhamento contínuo.

São fatores que, uma vez implantados, poderiam ser bastante úteis à nossa educação tupiniquim. Vamos trocar ideias a respeito? Mande sua sugestão e participe das reflexões no nosso blog, [www.viadefatos.blogspot.com](http://www.viadefatos.blogspot.com). Aguardo você! ■

\*Consultor da Linha Direta, diretor da Corporate Gestão Empresarial, coordenador-geral do Movimento Escola Responsável e consultor em Gestão Estratégica e Revitalização Institucional

[marcelofreitas@linhadireta.com.br](mailto:marcelofreitas@linhadireta.com.br)