

Resultados de aprendizagem diferentes



Direção escolar: a principal responsável pela aprendizagem dos alunos?

As pesquisas recentes, no Chile, que procuraram entender os motivos pelos quais escolas em condições semelhantes atingiram resultados de aprendizagem diferentes, associaram a figura do diretor ao bom desempenho das instituições de ensino efetivas e permitiram relacionar as características predominantes na liderança diretiva das melhores escolas:

- Orientam-se mais para os aspectos acadêmicos de seu trabalho do que para os administrativos e de relações institucionais.
- Promovem e mantêm constantes iniciativas para a melhoria do serviço educativo, oferecendo as condições para que essas possam se desenvolver.
- Valorizam as inovações e a mudança.
- Promovem o trabalho em equipe.
- Mantêm altas expectativas quanto ao rendimento dos alunos, em conjunto com os professores e pais.

Essas dimensões foram ratificadas numa significativa pesquisa sobre escolas efetivas nesse mesmo país, desenvolvida pela Unicef, a pedido do Ministério da Educação, quando foram estudadas 14 instituições de ensino (10 municipais e quatro particulares subvencionadas) com resultados de destaque no Sistema de Medição da Qualidade Educacional (SIMCE), considerando as características de seus alunos e o entorno geográfico.

Em relação à gestão institucional e pedagógica das escolas, a pesquisa demonstrou que é muito difícil entender uma boa gestão pedagógica sem processos institucionais e organizacionais também eficazes que a sustentem, identificando os aspectos-chave a partir dessa perspectiva. As que apresentaram melhor rendimento são aquelas que:

1. possuem uma cultura institucional positiva, acreditando decididamente que podem conseguir seus objetivos;

2. possuem objetivos claros e concretos, focados na aprendizagem dos alunos;

3. têm uma forte liderança institucional, que emana da figura do diretor;

4. possuem um planejamento efetivo, com os processos articulados e os recursos voltados para as suas prioridades;

5. aprenderam a lidar com a heterogeneidade de seus alunos;

6. possuem regras claras e controle explícito da disciplina;

7. procuram aproveitar muito bem seus recursos humanos;

8. aproveitam e administram o apoio externo e os recursos materiais com os quais podem contar;

9. incorporam os pais e responsáveis na comunidade escolar, favorecendo o compromisso e a confiança dos mesmos no trabalho da escola.

Para completar, o estudo destaca as principais características dos diretores em sua gestão institucional:

- São líderes participativos, que abrem espaços para o corpo docente opinar.

- São motivadores, constantemente instigam os professores a trabalhar duro em prol dos objetivos da escola; apostam e agem para conseguir um maior compromisso de seus docentes através de reforços positivos e de um reconhecimento permanente de seu trabalho.

- Delegam funções e dão espaço para que os professores colaborem com outras tarefas da escola.

- Têm altas expectativas postas no futuro de seus alunos e nas capacidades de seus professores.

- São bastante acessíveis e sempre dispostos a receber sugestões, o que se aplica tan-

to para os responsáveis como para os docentes e alunos.

- São muito ativos e articulados, com muita mobilidade dentro e fora da escola e com muito pouco tempo dedicado ao trabalho burocrático.

Pensando em nossa realidade brasileira, creio que podemos destacar que a direção das escolas efetivas estudadas tem um foco bem direcionado para a aprendizagem dos alunos e, acima de tudo, a convicção profunda de que, apesar das limitações, eles têm muito potencial para aprender.

No entanto, acabo de ouvir de uma secretária de Educação que, na sua visão, a principal responsável pela aprendizagem dos alunos é a coordenação pedagógica, e não a direção. Exatamente a coordenação pedagógica, que nem sempre está devidamente qualificada para a gestão, não tem autonomia e é vista pelo corpo docente muito mais como uma “colega” do que como um dos responsáveis pela gestão dos processos.

Portanto, se realmente predomina entre nós a convicção de que a principal responsável pela aprendizagem dos alunos não é a direção da escola, esta deverá ser a primeira mudança a ser promovida, sob pena de não vermos os resultados esperados, mesmo que haja maior injeção de recursos na educação. ■

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade, da Fundação L’Hermitage

tobias@lhermitage.org.br