

# Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade do ensino



**A**o se analisar a qualidade do ensino no país, verifica-se que os indicadores nacionais revelam baixa qualidade, traduzida por elevada repetência, evasão escolar, distorção idade/série e - o que é alarmante - baixos índices de aprendizagem entre aqueles que frequentam e concluem as diferentes etapas da educação básica. Vale dizer que a escolarização ofertada pelos estabelecimentos de ensino, no geral, tem deixado de preparar seus alunos para enfrentar os desafios da vida atual, que demanda capacidade para resolver problemas e interpretar informações, versatilidade de comunicação, discernimento e habilidade de trabalhar em equipe, entre outros aspectos. Ao passar pelo Ensino Fundamental e Médio, os alunos devem desen-

volver com versatilidade o domínio da escrita, da leitura, da interpretação crítica, do cálculo, do raciocínio abstrato, bem como a capacidade de trabalhar colaborativamente na resolução criativa de problemas. Portanto, sair-se bem em algumas provas não significa necessariamente o desenvolvimento dessas aprendizagens, pelos alunos, nem a qualidade do ensino como um todo. O importante são os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no sentido da formação pessoal e cidadã dos alunos.

Face a essa observação, a cada escola cabe a responsabilidade de acompanhar sistematicamente a aprendizagem de seus alunos, identificar as áreas de maior dificuldade e adotar me-

didias contínuas de superação das limitações identificadas, de modo a garantir aprendizagem efetiva por todos os alunos. Promover a melhoria da qualidade do ensino com esse enfoque em mente constitui o desafio da gestão da escola. É importante considerar, no entanto, que essa qualidade não pode apenas ser representada pelos indicadores de rendimento e sucesso dos alunos, que reduzem a complexidade da aprendizagem a uma nota. Essa verificação de qualidade deve ser traduzida pelo desvelamento dos diferentes aspectos e níveis de aprendizagem verificados a cada semana, quinzena, mês e bimestre da escolaridade dos estudantes.

Considerando esse entendimento, na gestão de escolas, as de-



© Josh Ross / Photoexpress

cisões e ações promovidas para a melhoria da qualidade do ensino têm a aprendizagem dos alunos e seu desenvolvimento como cidadão como foco. Conforme o princípio democrático segundo o qual todos os alunos devem ter oportunidades iguais de aprendizagem e desenvolvimento, busca-se estabelecer unidade de qualidade entre todas as escolas da rede de ensino, o que exige maior aproximação entre elas, assim como entre todos os professores e turmas de alunos e entre todos os professores, para que se alcance unidade nesse trabalho. É fundamental o esforço coletivo dos profissionais da educação no sentido de promover processos educacionais de elevado nível, para que todos os alunos aprendam o máximo possível. Esta é a condição que

constitui o desafio fundamental de gestores escolares em sua atuação intra e interescolar.

Reconhece-se que cada escola tem sua história, atende a grupos sociais diferentes, é constituída por profissionais de formação e orientação diferenciada. Por outro lado, cada uma tem seu espaço de autonomia na tomada de decisões operacionais e metodológicas para a realização dos objetivos educacionais, de modo que seus profissionais, ao assumir a responsabilidade pelo seu trabalho, sintam-se autores dele e de seus resultados.

Essas questões representam um desafio especial para a gestão, qual seja: o de atuar continuamente no sentido de promover, na instituição educacional, uma

cultura centrada no princípio da qualidade do ensino para todos os alunos, sem exceção, mediante planejamento educacional e estratégias de implementação, monitoramento e avaliação contínuos, formação dos profissionais e promoção de atividades complementares de enriquecimento do ensino. Esse desafio é contínuo e se desenrola em contínuos e graduais desdobramentos, voltados para a elevação da qualidade do ensino e o desenvolvimento das competências dos profissionais da educação. ■

\*Diretora educacional do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap) e membro do Conselho Nacional de Certificação em Gestão Escolar

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