

Planejamento e gestão escolar fazem diferença



Adolfo Ignacio Calderón

Professor titular do Programa de Pós-graduação em Educação da PUC-Campinas, membro do Conselho Científico da Abave e consultor da Avaliação Educacional



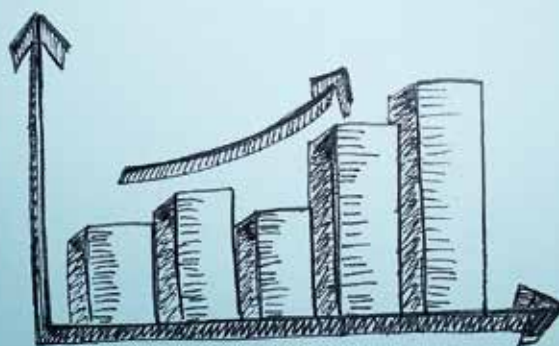
Juliana Pagliarelli

Graduada em Ciências Sociais. Colaboradora associada do Núcleo de Pesquisa de Políticas Públicas da USP e analista de avaliação da Avaliação Educacional

O monitoramento e a avaliação do desempenho dos estudantes têm se revelado uma ferramenta fundamental para a construção de uma escola eficaz e, com isso, oferecer uma educação de qualidade.

Esse processo exige uma equipe de gestão preocupada em estimular de forma contínua atividades inovadoras. Gestores presentes e envolvidos nas práticas cotidianas de ensino e de aprendizagem são igualmente essenciais para o desenvolvimento de um contexto capaz de favorecer a aprendizagem dos alunos – uma gestão mais participativa, democrática, um maior envolvimento com as famílias e a construção de um ambiente escolar respeitoso e cooperativo.

A pesquisa *Educação: planejamento e gestão nas escolas particulares*, realizada pela Avaliação Educacional, apresenta uma perspectiva de análise voltada ao olhar dos gestores educacionais (diretores, coordenadores, supervisores e orientadores) sobre os processos pedagógicos e seu relacionamento com a comunidade escolar. O levantamento foi realizado em 67 escolas particulares de Brasília/DF, Recife/PE, Rio de Janeiro/RJ, Salvador/BA e São Paulo/SP, durante o último trimestre de 2015. No total, 5.564 pessoas participaram do estudo, entre estudantes, professores, familiares e gestores educacionais. A comparação das visões de pais, alunos e professores com a percepção dos próprios gestores tornou possível observar dados que desconstróem a imagem recorrente, especialmente dos diretores, como agentes restritos às atividades técnico-burocráticas, reafirmando



tendências nacionais e internacionais em termos de mudanças paradigmáticas na ação do gestor escolar.

Sob essa perspectiva, a pesquisa analisou a atuação dos gestores no processo de ensino e de aprendizagem. Seis em cada dez professores entendem que a equipe de gestão educacional está cada vez mais preocupada em estimular atividades inovadoras, e 91,7% dos gestores afirmam que as boas práticas identificadas são incorporadas na rotina da escola. Em 83,5% das escolas, os processos de monitoramento do desempenho dos alunos refletem as metas de aprendizado. E, na maioria (73,1%), esse monitoramento do desempenho e de práticas inovadoras de avaliação vem sendo desenvolvido pela própria escola.

O envolvimento cotidiano dos gestores foi confirmado pelos alunos entrevistados. Aproximadamente 75% dos estudantes afirmaram que a equipe de gestão está sempre presente, é acessível para conversar com os alunos e os

incentiva a tirar boas notas. Do ponto de vista das famílias, quase nove em cada dez consideram adequados os métodos de ensino aplicados pela escola e avaliam positivamente os conteúdos das disciplinas comuns (língua portuguesa, matemática, história etc.) e dos temas transversais (ética, meio ambiente, pluralidade cultural etc.).

Em relação à perspectiva dos gestores acerca do trabalho pedagógico, o estudo obteve indicativos importantes que mostram grande preocupação em oferecer uma educação útil para a vida em sociedade. A quase totalidade dos gestores (97,7%) afirmou que a escola procura estimular o senso de responsabilidade nos alunos. Oito em cada dez buscam articular o planejamento entre as diversas áreas do conhecimento, a chamada *interdisciplinaridade*, e incentivar as famílias a dar continuidade a projetos relacionados à preservação do meio ambiente e da saúde e à conduta ética desenvolvidos pela escola.

Essa preocupação com a formação de competências cognitivas e sociais parece impactar a motivação escolar dos estudantes e está sendo reconhecida pelas famílias. Sete em cada dez alunos disseram ver relação entre o



que estudam e o mundo e querem continuar estudando mesmo depois de se formarem na faculdade. As famílias confirmam essa visão: aproximadamente 85% concordam que a escola contribui para o desenvolvimento de competências úteis ao mundo do trabalho e estimula a prática de valores democráticos, como participação, diálogo e respeito às diferenças.

Esse reconhecimento é fundamental, pois famílias satisfeitas com a educação de seus filhos são a base para o fortalecimento da sinergia escola-família. Uma família que coopera, que também se sente responsável pela aprendizagem constitui um dos pilares de uma escola eficaz, uma escola da aprendizagem.

Dessa forma, vemos que é possível ampliar essa análise do trabalho da equipe de gestão ao considerar seu relacionamento com outros atores da comunidade, inclusive porque a forma como as decisões são tomadas pode fazer a diferença para o ambiente escolar. O tempo dedicado pela gestão à orientação e organização do trabalho dos professores foi considerado essencial para o planejamento pedagógico. Dos gestores, 84% afirmaram que as decisões são tomadas com a participação de todos e de forma colegiada; quase nove entre dez disseram pautar suas decisões no Projeto Político-Pedagógico (PPP) de sua escola. Em 55% dos casos, o PPP foi elaborado com a participação efetiva de pais, alunos e professores.



A participação direta das famílias no espaço escolar também foi destacada: 96,6% dos gestores afirmaram abrir espaço para a participação familiar e quase metade contou que os pais ou responsáveis são convidados a colaborar, até mesmo, com processos decisórios. Essa participação contribui para a construção de um ambiente colaborativo na escola, especialmente entre gestor-professor e entre os próprios docentes. Oito em cada dez professores percebem um clima de cooperação entre seus pares em seu cotidiano de trabalho. Nesse mesmo grupo, 90% manifestaram se sentir um participante importante da escola e depositam confiança profissional na equipe de gestão educacional. O mesmo clima cooperativo foi reforçado pelos gestores – o trabalho em equipe como prática rotineira e o respeito mútuo entre os professores foram observados por 93,5% dos participantes.

Os dados revelam a existência de um clima escolar altamente positivo, que caminha para a construção

de um ambiente proativo e saudável, não somente garantindo insumos, mas principalmente fomentando condições para o desenvolvimento de projetos pedagógicos coerentes com a missão institucional de cada escola.

Ainda que seja necessário considerar que, em três das cinco capitais em que a pesquisa foi realizada, a maioria dos estudantes e suas famílias tinham perfil socioeconômico e sociocultural de nível alto ou médio alto e que as escolas particulares são responsáveis somente por 15% das matrículas do Ensino Fundamental e 12,8% das matrículas do Ensino Médio (Censo Escolar da Educação Básica, 2013), vemos indícios de uma escola que cada vez mais se abre para as mudanças, principalmente no campo das boas práticas escolares. Mas, evidentemente, ainda há muito o que fazer. Trata-se de um processo em construção, de uma tendência na gestão escolar, podendo indicar uma direção para práticas pedagógicas articuladas às rotinas escolares que influenciam a aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, monitorar o desempenho é um importante termômetro para garantir a aprendizagem dos alunos, corresponder à confiança depositada pelas famílias nas escolas do setor privado e enraizar a responsabilidade social das instituições educacionais, promovendo o sucesso do empreendimento escolar.

Para tal, as escolas necessitam atentar para o desenvolvimento de seus próprios mecanismos, instrumentos e procedimentos, reforçando a importância de avaliações contínuas, que proporcionem a autorreflexão para a renovação e melhoria das práticas de gestão e que, ao mesmo tempo, apontem caminhos para o maior envolvimento das famílias e a maximização do papel dos professores. ■

www.avaliaeducacional.com

