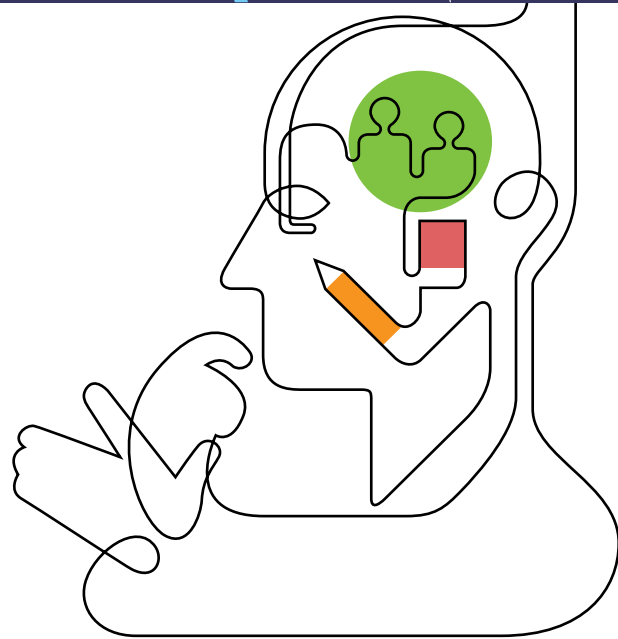


GESTÃO ESCOLAR

O QUE FAZ UM BOM DIRETOR PARA MELHORAR O DESEMPENHO DOS ALUNOS?



1

>> Promover e participar da capacitação e do desenvolvimento profissional dos professores é a atitude que mais gera impacto positivo

2

>> Desafio é construir clima positivo, de relações baseadas na confiança mútua, mas sem fugir de conversas difíceis relacionadas à melhoria do ensino

3

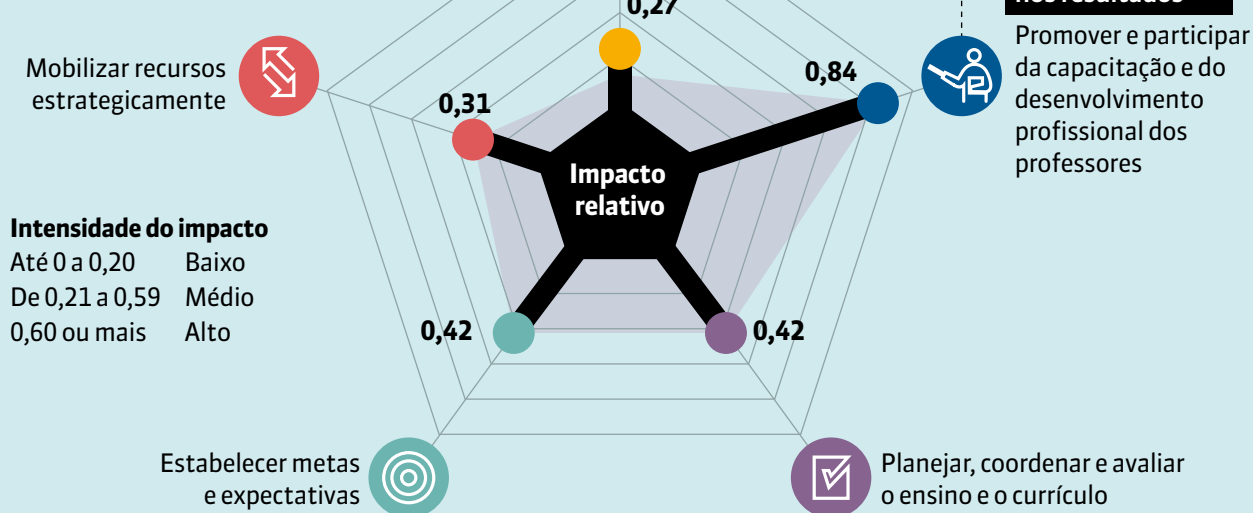
>> Qualidade do professor pode variar muito dentro da mesma escola, mas observação do que acontece em sala de aula ainda é prática pouco comum no Brasil

Administrar uma escola não é um trabalho simples e o desafio pode ficar ainda mais complexo quando o diretor decide atuar proativamente para identificar falhas e buscar soluções em conjunto com os professores para melhorar o aprendizado dos estudantes. Porém, de todas as tarefas que cabem a um gestor escolar, é justamente a promoção e participação na capacitação e no desenvolvimento profissional dos docentes a que mais impacta positivamente o desempenho dos alunos.

Esta evidência foi apresentada por Anthony McNamara no seminário “Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão Escolar”, organizado pelo Instituto Unibanco nos dias 2 e 3 de setembro. McNamara é representante do *National College for Teaching and Leadership* e, por 18 anos, atuou como diretor de escolas no Reino Unido, sendo diversas vezes reconhecido pela eficácia de sua liderança e pelos resultados obtidos pelos estudantes. Ele é também um profundo conhecedor da educação brasileira e mantém contato permanente com vários gestores escolares do país.

Essa edição inaugura o boletim **Aprendizagem em Foco**, periódico quinzenal do Instituto Unibanco. A publicação tem como proposta adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

5 DIMENSÕES ESSENCIAIS QUE CONDUZEM A MELHORES RESULTADOS PARA OS ALUNOS



Fonte: Student-Centered Leadership/Viviane Robinson

AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

McNamara apresentou uma lista de cinco dimensões relativas à gestão escolar como essenciais para o aprendizado dos alunos. Essas dimensões foram identificadas numa compilação de estudos acadêmicos feita pela pesquisadora neozelandesa Viviane Robinson. Na escala utilizada no diagrama acima, um valor próximo a 0,2 indica um impacto pequeno. Em torno de 0,4, a magnitude é média. Um valor de 0,6 ou acima disso revela grande impacto. Quatro das cinco dimensões pesquisadas (a garantia de um ambiente ordeiro e seguro de trabalho; a boa utilização dos recursos existentes; o estabelecimento de metas e expectativas; e o planejamento, a coordenação e a avaliação do ensino e do currículo) tiveram impactos que variaram entre pequenos e médios. A mais significativa de todas foi a promoção e participação na capacitação e no desenvolvimento profissional dos professores.

Para garantir que esta dimensão mais importante de fato ocorra na escola, McNamara destaca que os gestores precisam saber ouvir e construir um regime de colaboração entre todos, sempre em busca das melhores práticas em benefício do aprendizado dos alunos.

“Só desenvolver boas relações profissionais não é suficiente, pois elas nem sempre se traduzem em impactos positivos no desempenho dos alunos. O desafio é construir relações positivas baseadas na confiança mútua e, ao mesmo tempo, não fugir de conversas difíceis, que levantem questões espinhosas relacionadas à melhoria do ensino. Isso exige coragem e diplomacia”, afirmou o britânico no Seminário. Para que essa tarefa seja bem-sucedida, diretores e coordenadores pedagógicos precisam possuir profundo conhecimento das melhores práticas de ensino e, também, do que está acontecendo nas salas de aulas de sua escola.



“Só desenvolver boas relações profissionais não é suficiente, pois elas nem sempre se traduzem em impactos positivos no desempenho dos alunos.”

Anthony McNamara



No Brasil, já há alguns instrumentos disponíveis para que os gestores possam incentivar o desenvolvimento profissional dos professores, seja estimulando-os a buscar ações de formação continuada, como cursos e seminários, seja criando na rotina da escola momentos de reflexão e troca de experiências entre os docentes. Nesse último caso, o chamado HTPC – o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo –, previsto na Lei do Piso Nacional do Magistério, constitui-se como uma prática que, se bem aproveitada, pode assegurar que os professores tenham garantido em suas jornadas esse tempo dedicado ao estudo, ao compartilhamento de dificuldades enfrentadas em sala de aula e à busca conjunta de soluções.

QUEBRAR AS MURALHAS

A observação direta da atuação do professor em classe pode revelar que, num mesmo estabelecimento de ensino, há grande variância na qualidade da aula. Isso é comprovado num estudo do Banco Mundial que consta do livro *Professores Excelentes*, de Barbara Bruns e Javier Luque.

Após observação de mais de 15 mil salas de aula em sete países da América Latina e Caribe, pesquisadores do Banco Mundial identificaram que boa parte do tempo de aula era desperdiçado com tarefas não relacionadas à aprendizagem do estudante. Pelo método utilizado, conhecido como *Stallings*, espera-se que um bom professor dedique 85% do tempo de uma aula para ensinar, perdendo apenas 15% com tarefas burocráticas como fazer chamada ou manter a disciplina. No Brasil, apenas 65% do tempo de aula era dedicado a atividades de ensino. Os pesquisadores do Banco Mundial, porém, identificaram em várias escolas uma grande variação da qualidade da aula. Numa escola de Minas Gerais com bons resultados, havia docentes que conseguiam dedicar 100% do tempo de aula ao aprendizado, enquanto colegas do mesmo estabelecimento não passavam de 40%. Em outra, a variação era de 20% a 80%. O mesmo fenômeno já havia sido captado numa pesquisa de 2010 do Instituto Unibanco e do Ibope Inteligência, que analisou a audiência do Ensino Médio observando em profundidade o cotidiano de 18 escolas de três grandes regiões metropolitanas. Em algumas escolas, 89% do tempo de aula previsto foi de fato realizado. Em outras, o percentual foi de apenas 52%. Na média do grupo analisado, foram 71%.

No Seminário, McNamara divulgou o relato de um diretor brasileiro que dizia que a observação de sala de aula não era prática comum no Brasil.

“Em geral os professores não gostam de terem suas aulas observadas, pois acham isso uma invasão de privacidade e de autonomia. Na visão daqui os professores são ‘senhores’ de suas aulas e não devem nunca serem importunados. Os sindicatos sabem disso e são a favor dessa prática já cultural”

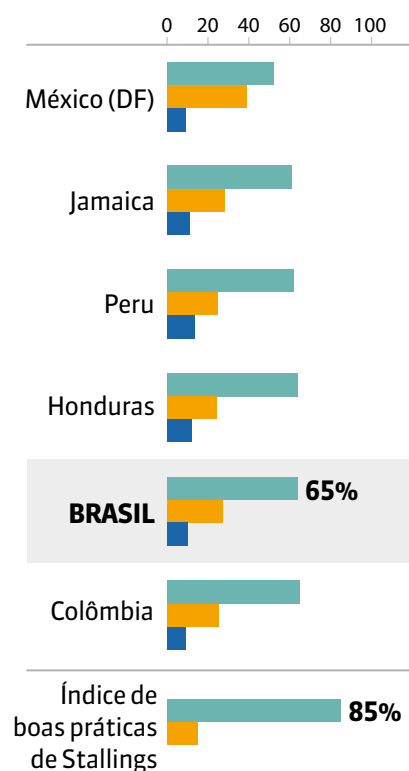
Afirmção de um diretor de escola brasileira, citado por Anthony McNamara.

A grande variância da qualidade da aula dentro de uma mesma escola mostra que há boa margem para melhoria do aprendizado caso o diretor promova a troca de experiências entre os professores em busca de melhores práticas pedagógicas. Cabe a ele também apoiar, e quando necessário cobrar, profissionais que não estejam tendo o desempenho esperado.

TEMPO MÉDIO DE ATIVIDADES DE ENSINO POR PAÍS

% do tempo total de aula

- Atividades acadêmicas
- Organização da sala de aula
- Professor fora de tarefa*



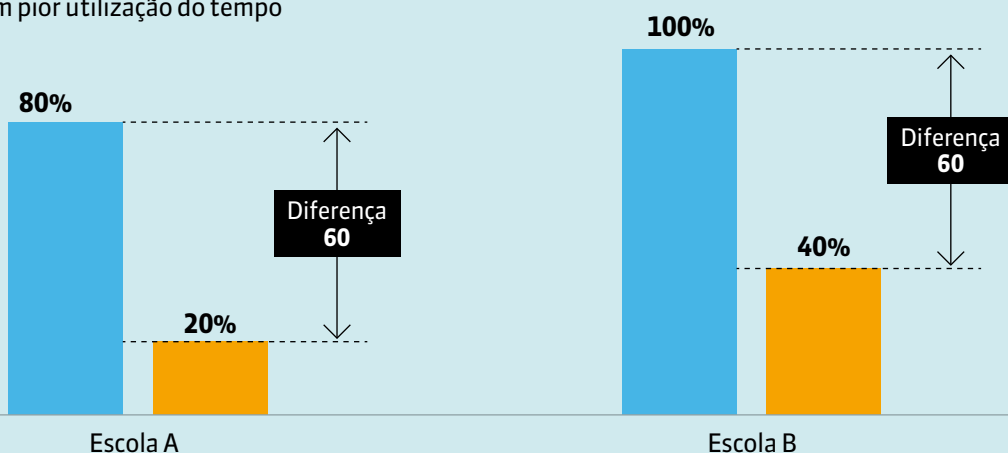
* Fisicamente ausente da sala de aula ou realizando outras atividades no horário da aula
Fonte: Banco de dados de observação em sala de aula do Banco Mundial.
Nota: Os valores para Brasil combinam dados dos Estados de PE e MG e do município do Rio de Janeiro



USO DO TEMPO DE SALA DE AULA

% do tempo de aula usada para atividades de ensino

- Professor com melhor utilização do tempo
- Professor com pior utilização do tempo



Fonte: Banco de dados de observação em sala de aula do Banco Mundial

É preciso, segundo McNamara, atacar a cultura que fez do magistério uma “profissão de muralhas”. Mas essa mudança não se dará por imposição autoritária. É preciso construir relações de confiança. “As trocas de ideias e perspectivas mais estimulantes acontecem quando os docentes percebem que os diretores são realmente abertos ao intercâmbio de ideias e sabem do que estão falando”, conclui o britânico.

Gestores reconhecidos como lideranças escolares dedicam atenção especial à questão das práticas de ensino. Instituem estratégias de acompanhamento da atuação dos professores em sala que resultam em *feedbacks* periódicos com o objetivo de promover o aperfeiçoamento da equipe. Assim, a avaliação dos docentes é legitimada por ser um instrumento formativo.

“Durante duas horas por semana os professores fazem o planejamento das aulas coletivamente, em reuniões de área que acontecem sempre com a presença de um membro da equipe pedagógica. Os coordenadores assistem algumas das aulas para observar como acontece a prática docente. Depois de observar a aula, o coordenador conversa com o professor para que, juntos, descubram caminhos e possam fazer ajustes”.

Geanne Darc de Vete Alves Nogueira, Ecoporanga (ES)

(Depoimento de diretora selecionada como destaque estadual no Prêmio Gestão Escolar 2012 extraído do livro “Qual a escola que queremos?”)



PARA SABER MAIS

- **Apresentação de Anthony McNamara** no Seminário “Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão Escolar, do Instituto Unibanco (2015): <http://bit.ly/1KWkZHJ>
- **Professores Excelentes**, livro de Barbara Bruns e Javier Luque - Banco Mundial (2015). Resumo em português disponível em: <http://goo.gl/0fOcg6>
- **Student-Centered Leadership**, livro de Viviane Robinson (sem tradução no Brasil) (2011)
- **The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership type**, livro de Viviane M. J. Robinson, Claire A. Lloyd e Kenneth J. Rowe (2008)
- Pesquisa **“A Audiência no Ensino Médio”**, Instituto Unibanco (2013): <http://goo.gl/Dhk0A9>

Aprendizagem em Foco é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para receber o boletim Aprendizagem em Foco ou fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

