

GESTÃO

GESTOR TEM PAPEL CENTRAL NO QUEBRA-CABEÇA DA EDUCAÇÃO



1

>> Gestão é dimensão-chave capaz de desencadear processos envolvidos na melhoria da qualidade do ensino

2

>> Enquanto liderança escolar, gestor precisa criar condições para que docentes desempenhem bem sua função

3

>> Depois do professor, qualidade do gestor é o fator que mais impacta a aprendizagem dos alunos

A educação é um sistema complexo, comparável a um quebra-cabeça, no qual o conjunto apenas se torna visível quando as peças se encaixam de maneira adequada. Mas, para se chegar à figura completa, é preciso começar a montá-la a partir de uma peça. A metáfora do quebra-cabeça foi utilizada por Miguel Székely, diretor do Centro de Estudos Educacionais e Sociais do México durante o **Seminário Internacional Caminhos para a qualidade da educação pública: Impactos e Evidências**, promovido pelo Instituto Unibanco em 15 e 16 de setembro. Ela descreve o funcionamento dos sistemas educacionais e é importante se guiar por ela, sobretudo em um contexto de mudanças de paradigmas que marca a educação no século XXI.

O QUEBRA-CABEÇA DO SISTEMA EDUCACIONAL



Transferindo a ideia do quebra-cabeça para a educação, Székely enfatiza a importância da gestão enquanto dimensão capaz de desencadear e sustentar todos os processos envolvidos na melhoria da qualidade do ensino. É o gestor o principal responsável por criar condições para que as demais dimensões funcionem adequadamente.

AS PEÇAS DO QUEBRA-CABEÇA

Isso não significa que toda a responsabilidade pela melhoria de uma escola caiba apenas ao gestor. Porém, sem uma gestão afinada com os objetivos do sistema educacional, nenhuma iniciativa voltada para a melhoria da qualidade terá sucesso.

Para Székely, o elemento central do “quebra-cabeça” do sistema educacional é o seu objetivo: garantir a aprendizagem de todos os alunos. Este deve ser estabelecido com clareza para todos os atores sociais envolvidos – de técnicos à comunidade, passando por professores e estudantes. “É fundamental que as escolas saibam o que se espera delas”, esclarece Székely.

Em torno dessa peça central, existem seis dimensões que compõem a engrenagem do sistema: o currículo, as modalidades de oferta, os recursos humanos (em especial, professores), os inputs (infraestrutura, condições de

oferta), a gestão e as ações para assegurar o acesso (programas de transporte, alimentação).

As seis dimensões estão relacionadas entre si e a gestão é essencial para que o objetivo do sistema educacional seja atingido. A importância da gestão se acentua no contexto atual de transição para um modelo educacional centrado no desenvolvimento de competências.

“No passado, gestão significava gerenciamento dos recursos financeiros da escola. O diretor era como um administrador, cujos objetivos eram usar o dinheiro recebido e prestar contas de como o utilizou. No novo modelo de escola, o papel do gestor muda radicalmente porque ele precisa ser um líder da comunidade educacional a fim de que ela atinja seus objetivos”



Miguel Székely, diretor do Centro de Estudos Educacionais e Sociais do México

MODELO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Num contexto em que os objetivos do processo de ensino-aprendizagem se resumiam à memorização de informações, cabia ao gestor orientar os docentes a darem aulas para transmitirem conteúdos aos estudantes e a mantê-los em silêncio para assimilá-los. “No passado, os professores aprendiam o currículo que tinham de ensinar e, eventualmente, se atualizavam por meio de reciclagens, sem se preocupar em modificar sua prática”, detalhou Székely.

No sistema educacional moderno, em contrapartida, ele precisa atuar como um líder de uma comunidade, na qual os professores desempenham um papel central – mas não nos moldes tradicionais. Atualmente, para exercer sua função, o docente tem de se adequar ao modelo educacional voltado para a aprendizagem de competências, o que requer capacidade de adaptação a essa nova realidade e o desenvolvimento de suas próprias competências para atuar como um orientador junto aos estudantes. **“O gestor escolar precisa criar condições para que o professor se adapte ao seu novo papel”.**

A liderança do gestor não se resume a apoiar o trabalho docente. No campo da infraestrutura, cabe ao diretor assegurar que os recursos da escola estejam organizados de modo a atender aos propósitos de ensino a serem desenvolvidos. No que diz respeito ao currículo, é necessário que o gestor tenha uma visão crítica, gerando as condições para que toda a escola o adapte às circunstâncias particulares dos estudantes, a fim de que os objetivos estabelecidos pelo sistema de ensino sejam atingidos.

RESULTADOS A LONGO PRAZO

À luz das demandas e objetivos da educação no século XXI e da escassez de recursos típica de países da América Latina, as características e atribuições da gestão colocam-na na condição de prioridade, na avaliação de Székely.

Como enfatiza ele, é preciso iniciar o processo de mudança por uma “peça do quebra-cabeça” que conduzirá e integrará as demais, criando sinergias. “Se não houver essa peça, mesmo que as outras se acomodem, haverá sempre uma peça faltando e a figura não ficará completa. É preciso começar em algum lugar e eu acredito que essa é a melhor maneira de fazer.”

A experiência de vários países evidencia que a gestão é uma dimensão-chave, pois, segundo Székely, sua ausência “é capaz de bloquear o desenvolvimento de boas políticas, impedir que seus benefícios se manifestem, fazendo com que as pessoas fiquem impacientes e abandonem a ação”.

Contudo, em muitos casos, o investimento e a implementação de políticas educacionais consistentes visando à melhoria da qualidade da educação não se traduzem em resultados imediatos. É preciso que pelo menos uma geração complete um ciclo de escolarização (da Educação Infantil ao Ensino Médio) para aferir se os resultados e objetivos esperados foram atingidos. Nesse sentido, é fundamental comunicar com clareza aos atores sociais direta ou indiretamente envolvidos no processo os objetivos educacionais em vista, as ações e mudança propostas, assim como as expectativas em relação a elas.

GESTOR: FIGURA CENTRAL

Vários estudos corroboram essa visão da importância do gestor. Na avaliação educacional, é fato já comprovado que os resultados de aprendizagem de alunos medidos em testes de larga escala são influenciados principalmente por fatores extraescolares, como a renda e a escolaridade dos pais. Das variáveis que dizem respeito ao que acontece nas escolas, as duas mais importantes são a qualidade do professor e da gestão. Um bom professor é essencial por ser o fator de maior impacto direto sobre os alunos. O gestor é figura também de extrema relevância por ter capacidade de incidir sobre o desempenho de todos na escola. Ao garantir o melhor funcionamento possível da escola, a gestão assegura o “solo fértil” para que os docentes e os demais elementos que podem ter impacto sobre a aprendizagem exerçam toda a sua potência.



PARA SABER MAIS

- **O que faz um bom diretor para melhorar o desempenho dos alunos?** Boletim Aprendizagem em Foco n.1, Instituto Unibanco (nov/2015): bit.ly/AprendizagemFoco1
- **Impacto da liderança dos diretores sobre os resultados dos alunos das escolas de ensino médio do estado do Rio de Janeiro**, Universidade de Nottingham/UFF (2015). Sumário disponível em: bit.ly/estudo_sesi_lideranca
- **O complexo quebra-cabeça da avaliação na educação**, Miguel Székely, apresentação no Seminário Internacional Caminhos para a qualidade da educação pública: Impactos e Evidências (set/2016): bit.ly/pptMiguelSzékely

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.

Cadastre-se em bit.ly/cadastroAprendizagemFoco e receba o boletim Aprendizagem em Foco. Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: bit.ly/AprendizagemFoco

