

# POR UMA GESTÃO A SERVIÇO DA APRENDIZAGEM

hegamos à edição 50 do boletim Aprendizagem em Foco. Lançada em novembro de 2015, a publicação nasceu com o objetivo de contribuir com os debates sobre o contexto educacional brasileiro e colocar em pauta temas relevantes para a discussão de políticas públicas. Foram tempos conturbados politicamente no país, e não havia como a educação passar incólume ao cenário de polarização crescente e constantes trocas de poder. O boletim não deixou de dialogar com esse contexto, mas procurou ser fiel ao seu título, mantendo o foco nas questões mais relevantes para a aprendizagem, dando especial atenção ao papel do gestor.

Ao longo dessas 49 edições, procuramos trazer conteúdos que contribuíssem para a reflexão e práticas de gestão para resultados de aprendizagem, com redução da desigualdade, e baseada em evidências.

- >> Publicação chega à edição 50 e reafirma ênfase na temática da gestão
- >> Diversidade e busca pela equidade também são abordadas transversalmente
- >> Boletim busca dialogar com conjuntura e contribuir com debates em pauta na sociedade

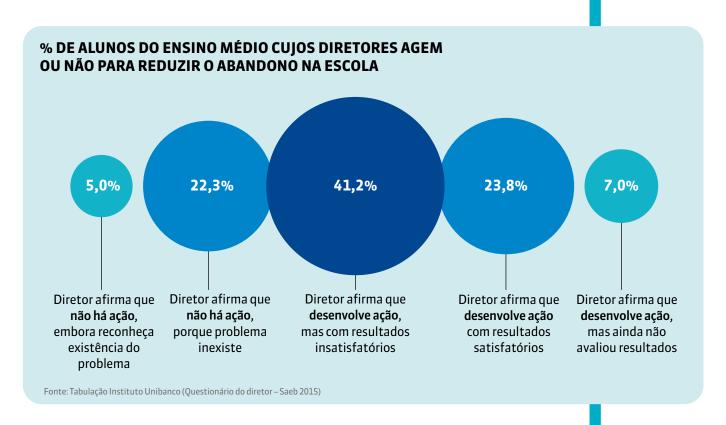
## **FOCO NA GESTÃO**

O boletim de estreia, "O que faz um bom diretor para melhorar o desem-

penho dos alunos?", anunciava o foco central da publicação, ao destacar a importância do gestor para construção de relações de confiança com os professores e o desenvolvimento de ações para o aprimoramento da prática docente. Este primeiro texto já trazia também uma característica marcante da publicação: a busca constante de estudos científicos que embasassem as principais argumentações. Ao trazer esses conteúdos, o objetivo foi sempre aproximar a melhor evidência acadêmica possível, nacional ou internacional, da realidade do gestor brasileiro. As referências a essas pesquisas aparecem sempre na seção "Para Saber Mais", pensada com o objetivo de contribuir com a ampliação do repertório dos gestores.

O boletim procurou sempre apresentar um tema que fosse de interesse dos gestores, acrescentando aos estudos acadêmicos, sempre que possível, relatos concretos de estratégias bem-sucedidas em escolas públicas do país. A edição mais lida (a de número 28), por exemplo, trata de um dos maiores desafios do Ensino Médio – o combate à evasão – e relata caminhos encontrados por alguns diretores e suas equipes para enfrentar o problema. O boletim ganhou espaço na mídia ao apresentar dado inédito oriundo de tabulação das respostas dos diretores ao questionário Saeb sobre as principais ações realizadas para reduzir a evasão, cumprindo sua missão de colocar em pauta temas relevantes ao debate educacional.

Também figura entre as mais lidas a <u>edição 32</u>, que aborda o problema da reprovação – e tem estreita ligação com o da evasão. Nesse número, destacamos estudos que reforçam o efeito negativo da reprovação sobre a aprendizagem e seu papel na perpetuação de desigualdades.



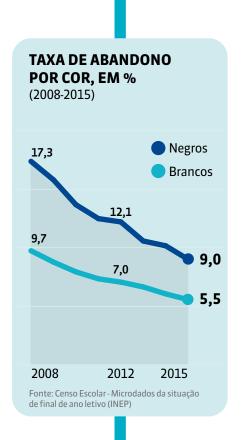


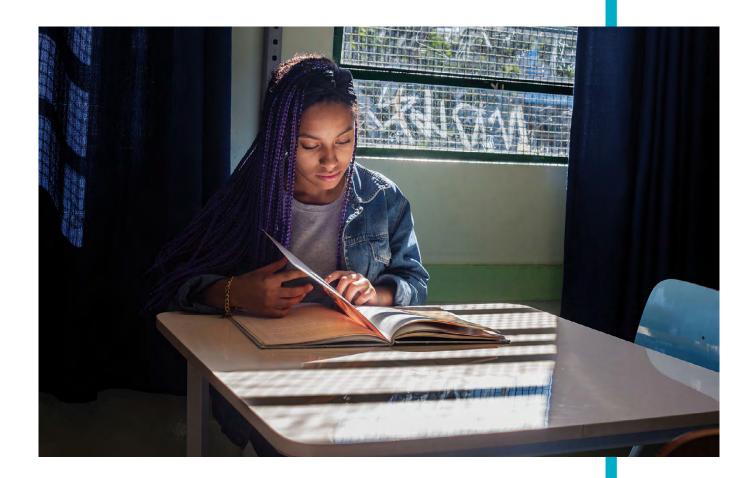
A importância de uma cultura de altas expectativas em relação aos alunos (6), o uso pedagógico de avaliações externas (8), a busca de evidências para fundamentar a gestão (17) são mais algumas das edições que abordaram temas relativos à gestão. Ao trazer esses e outros temas, sempre com foco no que podem fazer gestores, o boletim procurou ter o cuidado de analisar também o contexto educacional, considerando que há ações que podem ser lideradas pelos diretores e suas equipes, e outras que dependem da ação de outras instâncias, externas às escolas. O princípio que norteou essa escolha foi o de valorizar o potencial de ação dos gestores no nível da escola, mas chamando a atenção também para a responsabilidade de outras instâncias no processo de melhoria da qualidade do ensino.

No caso da edição sobre Ensino Médio noturno (n.10), também bastante acessada, abordamos a questão dos baixos índices de permanência e aprendizagem desses estudantes a partir de uma perspectiva mais ampla, ressaltando a importância de se pensar em políticas específicas para esse turno.

# **VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE**

A busca por melhores resultados de aprendizagem dos alunos é função essencial da escola. Porém, esse objetivo não pode estar descolado de outras questões fundamentais para uma formação plena dos jovens. Por isso, a valorização da diversidade e o combate às desigualdades no espaço escolar precisam também estar no centro da preocupação de gestores e formuladores de políticas públicas educacionais. Acreditamos que a busca pela equidade deve ser um princípio norteador da gestão e, por esse motivo, questões relacionadas a essas temáticas aparecem sob diferentes perspectivas nos números de Aprendizagem em Foco.

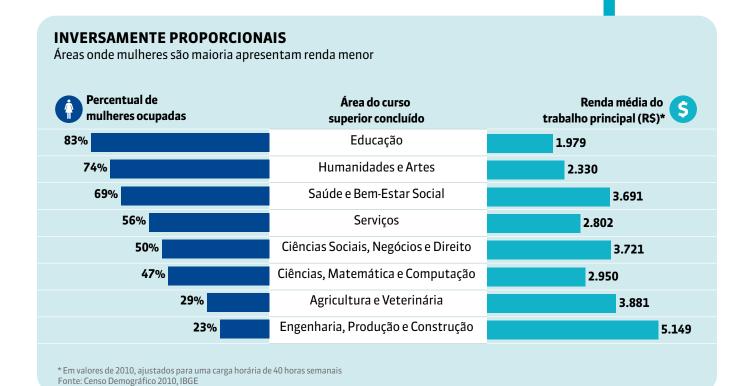




As edições "Silêncio da escola em relação à diversidade sexual prejudica a todos" (n.11) e "Por que estimular a tolerância religiosa no ambiente escolar" (n.33) totalizam o segundo e terceiro maior volume de visualizações. Esses são temas (orientação sexual e religião) importantes de serem considerados na gestão, pois estão entre os principais motivos de provocações pelos colegas, segundo a Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar 2015, publicada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Formar cidadãos que valorizem a diversidade, combatam preconceitos de qualquer natureza, e que saibam resolver conflitos por meio do diálogo construtivo são, por si só, objetivos fundamentais do sistema educacional. Com frequência, porém, o boletim lembrou que essas dimensões também se relacionam com a aprendizagem e permanência dos jovens na escola.

A desigualdade racial também foi tratada em mais de um boletim. O n.30, que registrou o quarto maior volume de acessos, apresenta estudos que encontraram evidências em avaliações de que a desigualdade racial é também construída a partir da sala de aula, e traz exemplos de como alguns gestores enfrentaram a questão na prática.

O tema também foi pauta da edição 2 do Aprendizagem em Foco. O texto destaca que entre 2005 e 2014 o percentual de jovens negros no Ensino Médio mais do que dobrou, mas ainda se encontrava em patamar 14 pontos inferior ao índice referente ao dos jovens brancos. A atenção a esta temática no boletim é coerente com a atuação do Instituto Unibanco no apoio a projetos que visem contribuir para o desenvolvimento e implementação de práticas inspiradoras de gestão escolar que busquem elevar os resultados educacionais dos jovens negros e negras na rede pública de Ensino Médio. Este foi o objetivo, por exemplo, do Edital Gestão Escolar para a Equidade – Juventu-



de Negra, realizado em parceria com o Fundo para a Equidade Racial Baobá e a Universidade Federal de São Carlos.

Outra temática frequente no boletim, igualmente coerente com a atuação do Instituto Unibanco, foi a atenção às desigualdades de gênero, refletindo principalmente sobre como estereótipos por vezes construídos ou reforçados na escola acabam afetando o desempenho de meninas nas exatas. Este foi o tema dos boletins de número 39 e 7. No intervalo de publicação entre esses dois boletins, o Instituto - em parceria com o Fundo ELAS e com a Fundação Carlos Chagas – apoiou, através do edital Elas nas Exatas, projetos de professoras do Ensino Médio em escolas públicas que visavam contribuir para uma maior inserção de meninas em carreiras nas ciências exatas e naturais.

Ainda nessa perspectiva da importância da gestão estar atenta à garantia da aprendizagem de todos os estudantes, o boletim também abordou o tema da educação inclusiva. Na edição 15, destacamos o aumento no número de matrículas de alunos com deficiência no ensino regular, porém chamamos também a atenção para o funil no percentual de inclusão de uma etapa para outra: é de 2,9% no Ensino Fundamental I, cai para 1,8% no Fundamental II e totaliza apenas 0,8% do Ensino Médio.

Já a edição 24 salienta os benefícios da educação inclusiva para todos os alunos. Pessoas sem deficiência que estudam em ambientes inclusivos têm menos opiniões preconceituosas e são mais receptivas às diferenças, destaca estudo do Instituto Alana (2016).

# **EM DIÁLOGO COM A CONJUNTURA**

Em diálogo com os temas em pauta na sociedade, algumas edições foram produzidas com o objetivo de contribuir com debates sobre questões que ganharam visibilidade pela conjuntura do momento. Um exemplo foi o boletim 38, que tratou do "papel da gestão no acolhimento de alunos imigran-





tes". O texto gerou interesse em meio à crise dos imigrantes venezuelanos na região Norte do país. Segundo dados do Censo Escolar, entre 2008 e 2016, o número de matrículas de alunos de outras nacionalidades em escolas brasileiras mais do que dobrou.

Outra edição em sintonia com as discussões do momento foi a que tratou sobre as *fake news* e o papel da escola na formação de jovens críticos em relação ao noticiário (número 42). O boletim lista uma série de materiais informativos produzidos com o objetivo de orientar os professores sobre como abordar o assunto.

Mesmo temas polêmicos presentes no noticiário não foram ignorados. Foi o caso do boletim 25, que tratou do projeto de lei "Escola Sem Partido", contextualizando o movimento no cenário de polarização ideológica, ascensão conservadora e intolerância. Sempre baseado no princípio da valorização da ciência e do uso de evidências para o desenho e implementação da política educacional, o texto mostrou que as ideias do "Escola Sem Partido" não dialogavam com a experiência concreta dos melhores sistemas educacionais do mundo e que não havia na literatura acadêmica qualquer base científica para sustentar as ideias do movimento.

# A CRISE DO ENSINO MÉDIO

No intervalo de tempo entre o primeiro e o último boletim, o Ensino Médio passou por importantes reformulações. Um dos eixos de debate foi o currículo desta etapa. O Aprendizagem em Foco também procurou contribuir com esse diálogo, com o objetivo de aumentar o repertório e o conhecimento dos gestores sobre grandes debates nacionais. Já na terceira edição, por exemplo, a proposta de um currículo flexível – o que acabou virando

## O FUNIL DA INCLUSÃO

Percentual diminui do Ensino Fundamental para o Médio

Alunos com alguma deficiência em relação ao total de alunos

2,9%

1° ciclo do Ensino
Fundamental

**1,8%**2° ciclo do Ensino
Fundamental

**0,8%**Ensino
Médio

Obs.: Os dados são referentes a todos os alunos da educação especial em 2015, com exceção dos estudantes com altas habilidades. Fonte: Censo Escolar MEC

# EDIÇÕES MAIS ACESSADAS DO APRENDIZAGEM EM FOCO



1º	Caminhos para combater a evasão escolar (ed. 28)	42.962	
2°	Silêncio da escola em relação à diversidade sexual prejudica a todos (ed. 11)	12.783	
3°	Por que estimular a tolerância religiosa no ambiente escolar (ed. 33)	8.547	
4º	Desigualdade racial precisa ser enfrentada também dentro da escola (ed. 30)	6.383	
5°	Reprovação não contribui para aprendizagem (ed. 32)	4.953	
6°	Inclusão aumenta mas acesso ao Ensino Médio ainda é desafio (ed. 15)	4.300	
7°	Escolha de diretores deve contemplar princípio da gestão democrática (ed. 12)	4.195	
8°	Um em cada três alunos do Ensino Médio estuda à noite (ed. 10)	4.038	
9°	O papel da gestão no acolhimento de alunos imigrantes (ed. 38)	3.583	
10°	Acesso ao Ensino Médio melhora, mas níveis de aprendizado são preocupantes (ed. 2)	3.265	



Lei após a reforma do Ensino Médio – foi abordada no texto. A edição de número 16 alertava, a partir de uma pesquisa inédita, que a flexibilização do Ensino Médio exigiria ajustes na carga horária das escolas. E o número 20 olhava para experiências internacionais, para melhor entender como diferentes nações construíram seus modelos para esta etapa, analisando os prós e contras em cada contexto.

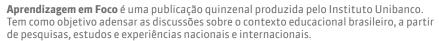
Por fim, num cenário ainda de estagnação do Ideb do Ensino Médio, os cinco últimos boletins destacaram as ações promovidas pelos Estados com melhor desempenho neste indicador. Foram abordadas as experiências de



Goiás (45), Espírito Santo (46), Pernambuco (47) e Ceará (48). O boletim de número 49 resumiu a experiência desses quatro Estados – três deles parceiros do Instituto Unibanco -, destacando como estratégias em comum o incentivo ao protagonismo jovem, o uso de avaliações como ferramentas pedagógicas, a criação de uma cultura de gestão focada em resultados de aprendizagem e políticas de suporte às escolas.

Apesar da diversidade de enfoques e de temas, o Aprendizagem em Foco procurou sempre, ao longo dessas 49 edições, ressaltar o papel dos gestores na melhoria da aprendizagem. Buscamos, a partir de evidências científicas e iluminando boas práticas, contribuir para a reflexão sobre a busca de uma educação de qualidade com equidade.

Valorizamos uma visão republicana da escola pública brasileira comprometida com uma gestão eficiente, eficaz e efetiva a serviço de uma educação de qualidade para todos estudantes. São esses os princípios que continuarão a nortear as próximas edições.



Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br
Para ler as edições anteriores, acesse: bit.ly/edicoesAprendizagemFoco
Produção editorial: Redação e edição Fabiana Hiromi e Antônio Gois;
Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; Edição de arte Fernanda Aoki

