

NOVA **escola**
A REVISTA DE QUEM EDUCA

Gestão Escolar

ESTUDOS E
PESQUISAS



Fundação
Victor Civita



Quem é e o que pensa o diretor escolar

Conheça o perfil
desse profissional
e 10 propostas
para melhorar
sua atuação nas
redes públicas



Quem é o diretor escolar?

Duas pesquisas realizadas pela área de Estudos e Pesquisas da Fundação Victor Civita, uma para traçar o perfil desse profissional e outra para avaliar práticas eficazes de gestão, são apresentadas a você nesta edição especial. Elas apontam para reflexões importantes, que podem ajudar a melhorar a qualidade de nossa Educação

GUSTAVO HEIDRICH gustavo.oliveira@abril.com.br

ILUSTRAÇÃO DE DANIELA DOMINGUES SOBRE FOTOS DE PAULO VITALE

INTRODUÇÃO

POLÍTICAS PÚBLICAS

PERFIL DO DIRETOR



Preocupada em contribuir para a melhoria da Educação brasileira, a Fundação Victor Civita realizou em 2009 duas pesquisas sobre o papel do diretor escolar. Intitulada Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública, a primeira delas traz dados sobre a formação desses profissionais e o que eles pensam sobre a profissão e a Educação no país (400 diretores de 13 capitais responderam a um questionário aplicado pelo Ibope). Já o estudo Práticas Comuns dos Diretores Eficazes, coordenado por Fernando Abrúcio, cientista político e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), visitou dez escolas em quatro municípios paulistas ao longo de três meses. “Graças a um modelo estatístico, excluímos a influência dos fatores sociais, culturais e econômicos no desempenho dos alunos na Prova Brasil e escolhemos unidades em que é possível medir o efeito da boa gestão na aprendizagem”, explica Abrúcio.

Os resultados revelam que a gestão escolar brasileira ainda está na fase que os pesquisadores chamam de primeira onda. “As escolas que sobressaem são as que conseguiram arrumar a casa, criando rotinas de trabalho e um clima organizacional positivo, garantindo a frequência dos professores e dos alunos, e cujos diretores têm uma formação mais especializada. A segunda onda – atenção ao trabalho pedagógico –, que poderia ser concomitan-

te, ainda não aconteceu”, afirma Francisco Soares, professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e consultor do estudo. Os números do Ibope confirmam esses dados. Apenas 51% dos diretores participam das reuniões de formação continuada, 25% nunca conferiram um caderno de aluno e 20% dedicam pouco tempo às questões pedagógicas (*saiba mais no texto da página 14*).

Já o estudo sobre as melhores práticas chegou a dois resultados principais: de um lado, dez procedimentos eficazes que deveriam ser adotados pelas redes de ensino, como políticas públicas (*leia mais na página 6*) e, de outro, quatro ações que são de responsabilidade do diretor e fazem a diferença na gestão interna das escolas (*tema da reportagem de capa de NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR de outubro/novembro e que apresentamos, de forma resumida, a seguir*).

1. Qualidade da formação

Diz respeito à forma como os diretores aplicam seu conhecimento no exercício da função para melhorar a aprendizagem dos alunos. “Cada vez mais se faz necessário o estudo de processos administrativos que deem suporte ao educacional”, diz Mário Aquino, professor de Administração Pública da FGV. Segundo dados do Ibope, apesar de 93% dos diretores avaliarem a própria formação inicial como

tendo sido boa, apenas 36% acham que ela os preparou para o cargo.

2. Visão integradora

Capacidade de unir as áreas da gestão escolar – infraestrutura, administração, finanças etc. – em prol da aprendizagem. “Muitos diretores focam um ou dois setores e se envolvem numa burocracia que os afasta dos objetivos pedagógicos”, diz Abrúcio. Além disso, a pesquisa do Ibope mostra que apenas 13% dos diretores consideram a integração das áreas um fator importante para a boa gestão.

3. Clima organizacional

Criar um ambiente adequado exige do diretor a definição de rotinas de trabalho e mais interação da equipe para atingir os objetivos comuns. Contudo, só 6% dos diretores entrevistados apontaram o estímulo ao trabalho em equipe como uma característica do bom gestor escolar.

4. Atenção às metas

É a habilidade para repensar as práticas da escola usando como base os resultados de avaliações institucionais (como a Prova Brasil) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). “Conhecer os dados e estabelecer metas faz com que essas avaliações externas não se tornem números sem conexão com a qualidade do ensino”, explica Abrúcio.

10 ações para a rede

Dentro da escola, cabe à direção conduzir os processos que levam à aprendizagem dos alunos.

As Secretarias de Educação devem apoiar os gestores escolares nessas ações. A pesquisa Práticas Comuns à Gestão Escolar Eficaz apontou dez problemas que podem ser corrigidos com políticas públicas que vão impactar a qualidade da Educação

IRACY PAULINA gestao@atleitor.com.br

INTRODUÇÃO

POLÍTICAS PÚBLICAS

PERFIL DO DIRETOR

Formação de gestores escolares

Os cursos de Pedagogia não preparam gestores escolares. Por isso, é importante investir na formação em serviço – para quem está assumindo o cargo e para os mais experientes, que também precisam de aperfeiçoamento da prática. As escolas que têm melhor desempenho, segundo a pesquisa da FVC, são aquelas em que as redes organizam encontros periódicos entre os diretores.

QUAL O IMPACTO

A Fundação Carlos Chagas (FCC), de São Paulo, analisou o impacto do Progestão, um programa de capacitação a distância para gestores de escolas públicas criado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), que já formou mais de 100 mil gestores escolares em dez estados desde 2001. A atuação deles se destaca em relação à dos que não fizeram a formação. Segundo Bernardete Gatti, diretora do Departamento de Pesquisas da FCC e coordenadora do estudo, os diretores que acompanharam o curso mudaram a concepção de gestão escolar, abandonando uma prática burocrática e centralizadora e assumindo o papel de líderes da comunidade interna e externa.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

Na ânsia de melhorar a formação dos gestores escolares, as redes acabam optando por programas focados somente em questões administrativas. “Esses conteúdos

não são suficientes para o manejo de uma escola”, afirma Bernardete Gatti. O ideal seria contemplar os conteúdos relacionados às questões pedagógicas e aos problemas reais das escolas.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Criar programas de formação permanente com foco na gestão pedagógica e na reflexão sobre a realidade da escola.
- Organizar encontros entre os diretores de escolas próximas para a troca de experiências.
- Usar os recursos tecnológicos para facilitar o contato entre os diretores, como blogs e fóruns de discussão.

AQUI TEM FORMAÇÃO

Em Pindaré Mirim, a 255 quilômetros de São Luís, a Secretaria Municipal de Educação promove uma ou duas reuniões por mês entre os gestores das 46 escolas da rede junto com um representante da Secretaria. Nos encontros regulares, há espaço para a socialização das experiências dos gestores. “Os diretores agora procuram resolver os problemas coletivamente e estão se articulando melhor com a comunidade para implantar os projetos institucionais”, afirma Clecio Lima Sousa, formador do município. A convocação para outros encontros é feita quando há um assunto urgente para ser tratado ou quando se programam atividades voltadas para a formação cultural dos diretores – sim, a rede também se preocupa com isso –, como a ida a um museu.

Definição de cargos e funções

O diretor é o líder dos processos e das ações da escola, e o coordenador pedagógico, o formador de professores, certo? Não, nem sempre é assim. A falta de clareza nas atribuições dos cargos faz com que os papéis se confundam, se invertam e, não raro, simplesmente não existam no cotidiano escolar. A pesquisa detectou que o desvirtuamento de função mais grave ocorre com os coordenadores pedagógicos.

QUAL O IMPACTO

A Secretaria que define bem os papéis ajuda as escolas a trabalhar melhor e elabora com objetividade os programas de formação. Ao diretor cabe fazer a gestão pedagógica, fortalecer o vínculo com a comunidade, lidar com os recursos financeiros e materiais e cuidar do relacionamento com a Secretaria e do clima organizacional. O coordenador pedagógico tem como dever principal fazer a formação continuada dos professores.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

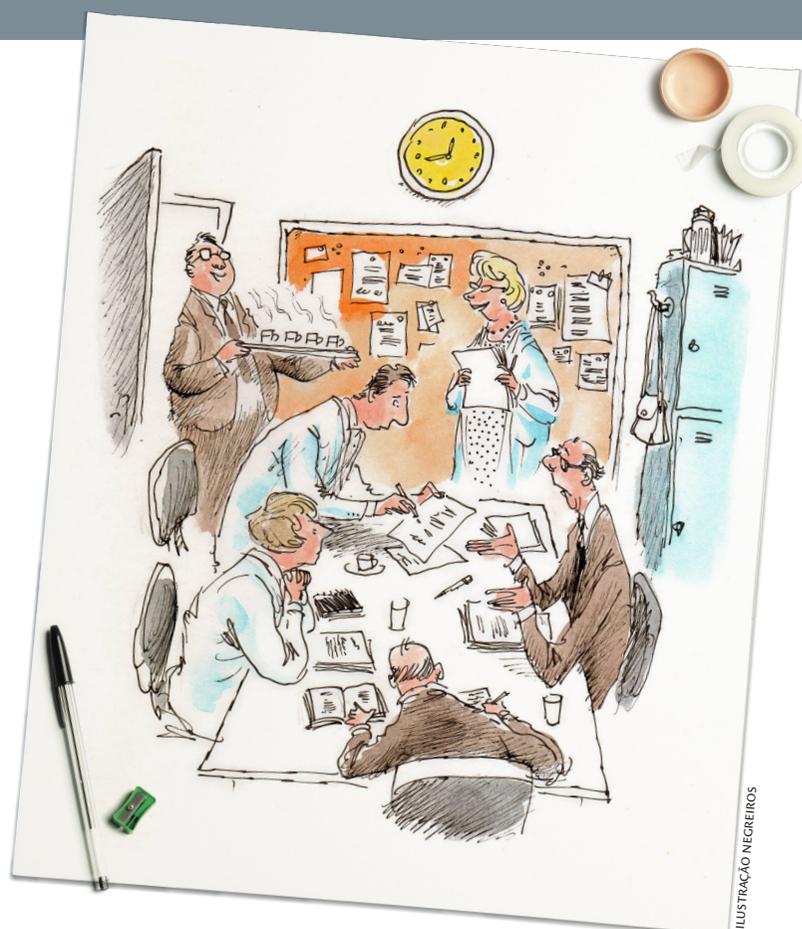
Quando a definição das funções é vaga e deixa margem a dúvidas, a tendência é o coordenador pedagógico atuar como um secretário da direção ou mesmo como vice-diretor. “Sobrecarregado, o diretor procura dividir suas atribuições”, afirma Neide Noffs, diretora da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

▶ AÇÕES DA SECRETARIA

- Definir as atribuições de cada cargo.
- Dar condições materiais e de recursos humanos para que todos possam exercer plenamente a função.
- Capacitar os supervisores de ensino para orientar os gestores na divisão de tarefas nas escolas.

AQUI AS ATRIBUIÇÕES SÃO DEFINIDAS

A estrutura adotada pela Secretaria de Educação de Parauapebas, a 830 quilômetros de Belém, tem dois tipos de coordenadores pedagógicos, cujas atribuições estão definidas no material que embasa o curso de formação oferecido para toda a rede. Um grupo é formado pelos técnicos da Secretaria, e outro, por profissionais que atuam nas escolas. “Todos trabalham em parceria para amparar o professor”, afirma Tereza Cristina Silva de Oliveira, diretora técnica pedagógica do município, que elaborou um cronograma semestral com reuniões e trabalho de campo. Os encontros de formação nas escolas são realizados a cada 15 dias, com a presença do coordenador da Secretaria. Entre um e outro, as equipes de cada unidade se organizam para planejar a rotina das turmas. Nos encontros quinzenais, planejados pelos coordenadores das escolas, são aprofundados os conhecimentos sobre os conteúdos de ensino e também a forma de ensinar.



Implantação efetiva do HTPC

O horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) – a pesquisa constatou – ainda é uma ficção. Apesar de previsto em lei para a formação em serviço dos professores, raramente é usado com essa finalidade. “Esse deve ser um espaço de confluência do trabalho da escola e de desenvolvimento profissional”, afirma Neide Nogueira, assessora da diretoria de projetos especiais da Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), de São Paulo.

QUAL O IMPACTO

Quando o HTPC é bem estruturado, é possível oferecer formação para os membros da equipe docente para que

eles executem o trabalho de forma coerente e articulada. É nesse espaço que os professores vão aprender as didáticas específicas de cada conteúdo e analisar as práticas de ensino com a coordenação pedagógica. Com isso, as aulas melhoram e os alunos aprendem mais.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

O erro mais comum é ter o HTPC previsto na rotina, mas usá-lo para a discussão de textos desconectados dos problemas de sala de aula, com atividades individuais (corrigir lição, por exemplo) ou até para descanso. Outro equívoco é reunir docentes de séries distantes, que têm demandas de naturezas diversas – e assim não atender nenhuma. Ou então deixar os professores trabalhando sem a orientação efetiva da coordenação.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Garantir que o HTPC esteja previsto na carga horária do professor e na rotina das escolas com duração adequada para a realização de um trabalho consistente.
- Criar uma política de orientação e valorização desse horário.
- Oferecer cursos para os coordenadores pedagógicos em que eles aprendam estratégias de formação de professores.

AQUI O HTPC FUNCIONA DE FATO

Nas 56 escolas da rede municipal de Aracruz, a 80 quilômetros de Vitória, o HTPC é usado para planejamento coletivo e estudo. São reservadas duas horas por semana para que os professores de cada escola discutam itens do projeto político pedagógico, avaliem as ações da escola e elaborem a formação dos docentes. Marilza Teixeira Furieri, secretária de Educação do município, conta que a rede prevê ainda quatro horas semanais para os professores de cada disciplina fazerem o planejamento por área. Já os dias de estudo ocorrem quatro vezes por semestre, durante quatro horas, para que os docentes debatam um tema relacionado à prática. Marilza aponta como resultado do investimento no HTPC o aumento dos índices de aprovação na rede de 81,9 para 91,2% nos últimos cinco anos, com redução nas taxas de abandono (de 3 para 0,4%) e reprovação (de 15,1 para 8,4%).

Avaliação interna por escola

As redes que contam com sistemas próprios para analisar o desempenho dos alunos, dos professores e das equipes gestoras têm mais agilidade para detectar as falhas no sistema e corrigi-las. “A busca por explicações ajuda na elaboração de iniciativas que melhoram a organização das escolas com notas baixas”, diz Francisco Soares, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

QUAL O IMPACTO

Ao fazer a própria avaliação, a rede coloca uma lupa em cada uma das escolas e consegue apontar aos gestores onde estão as dificuldades dos alunos e dos professores e os problemas de gestão. Com isso, os diretores conseguem rever com mais rapidez as práticas que não produziram os resultados esperados.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

A Secretaria não deve usar os resultados da avaliação interna para pautar a rotina da escola. “O papel da Secretaria é monitorar, e não ficar teleguiando os gestores”, diz Soares.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Discutir com os gestores escolares os resultados e apontar os pontos fracos e fortes de cada unidade.
- Monitorar as ações e oferecer estrutura para que a escola desenvolva projetos pedagógicos adequados às necessidades de aprendizagem dos alunos.

AQUI A AVALIAÇÃO INTERNA FUNCIONA

A rede estadual de Minas Gerais faz um diagnóstico preciso das necessidades de cada escola, com informações que orientam e definem as políticas educacionais. No Programa de Avaliação do Ciclo Básico de Alfabetização, por exemplo, os resultados são analisados e divulgados no mesmo ano de realização da prova, permitindo que sejam implantadas com prontidão ações corretivas no processo de alfabetização. Com base no diagnóstico, a Secretaria envia para cada unidade um boletim pedagógico com a matriz de referência, as notas dos alunos e sugestões de ações para que a escola reavalie o planejamento. Os resultados aparecem: o índice de aprendizado dos alunos matriculados no 3º ano das escolas estaduais mineiras subiu de 48,7% (2006) para 72,5% (2008).

Atenção às notas da avaliação externa

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), do Ministério da Educação (MEC), e outros exames de avaliação realizados por redes estaduais e municipais têm grande utilidade na detecção das carências na formação dos docentes, na definição das políticas públicas de caráter mais geral e no estabelecimento de metas educacionais a serem alcançadas pelo município ou pelo estado. ▶



AQUI AS AVALIAÇÕES FAZEM A DIFERENÇA

Em São Gonçalo do Rio Abaixo, a 90 quilômetros de Belo Horizonte, a rede municipal organiza diversas reuniões para discutir os resultados. A primeira reúne os 130 professores da rede (que tem 11 escolas) e as equipes gestoras. “Todos são responsáveis pelos resultados”, justifica Glória de Fátima Pessoa, secretária municipal de Educação. Nos encontros de formação por série, diretores e coordenadores pedagógicos são orientados a detectar as competências e habilidades que os alunos já adquiriram e quais precisam ser retomadas ou introduzidas.

QUAL O IMPACTO

Bem utilizadas, as notas das avaliações externas servem de parâmetro para verificar se o caminho proposto pela rede está na direção correta e seguindo os parâmetros indicados pelo MEC. A divulgação da nota ajuda ainda a comunidade a refletir sobre a situação da escola e a planejar as ações capazes de levar ao avanço no aprendizado dos alunos.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

Algumas escolas, para melhorar a posição nos exames de avaliação, mascaram os resultados, impedindo que os estudantes com baixo desempenho façam o exame. Assim, tentam evitar a queda da média. Esse expediente, além de imoral, é uma

autossabotagem: a escola fica sem o retrato fiel das deficiências e não implementa as formas de melhorar as condições de aprendizagem. “A Secretaria precisa estar atenta a essa prática e criar mecanismos para combatê-la”, afirma Eduardo Andrade, pesquisador do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, de São Paulo.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Informar às escolas o resultado das avaliações externas.
- Orientar os gestores escolares para que socializem as notas com a comunidade.
- Analisar os itens da prova com a equipe gestora da escola para detectar as maiores necessidades na formação dos professores.
- Prever a formação adequada.

Autonomia com capacitação

Muitos diretores reclamam da falta de poder para decidir sobre as questões da escola. O estudo feito pela FVC concluiu que a autonomia ajuda a melhorar o desempenho da escola desde que ela venha junto com uma consistente formação dos gestores. “Não existe autonomia sem cobrança e acompanhamento”, defende Eduardo Andrade, pesquisador do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

QUAL O IMPACTO

A equipe que tem autonomia adquire mais agilidade na busca de soluções e, com isso, consegue implantar projetos e chegar mais rapidamente aos resultados esperados.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

O problema é quando a rede não oferece formação aos gestores para que eles utilizem os recursos de maneira eficaz e a Secretaria abandona a escola, não estipulando metas a serem alcançadas e largando todos os problemas nos ombros dos diretores.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Pedir aos diretores um plano de trabalho para o ano letivo no qual eles descrevam as práticas que pretendem adotar para atingir os objetivos.
- Dar formação à equipe gestora para que ela use bem a autonomia e não desperdice recursos em ações que não impactam positivamente o desempenho dos alunos.
- Acompanhar os processos e os resultados da escola e oferecer orientação quando necessária.

AQUI HÁ AUTONOMIA

No Paraná, as 2.111 escolas da rede estadual têm como instância máxima de decisão o Conselho Escolar, que define a aplicação de recursos e as prioridades de ação. “A autonomia tem de ter um teto e um chão”, afirma Elisane Sank, coordenadora de Gestão Escolar da Secretaria de Estado de Educação. O piso são as leis. O teto, as diretrizes da rede. O Conselho tem total liberdade para definir se determinada ação proposta pela Secretaria será implantada ou não na escola, levando em conta o que está previsto no projeto político pedagógico dela.

Proximidade da Secretaria com as escolas

Situação mais difícil nas redes estaduais e mais simples nas municipais, mas essencial para o bom desempenho escolar. A pesquisa da FVC detectou que quanto mais proximidade do órgão central com suas escolas melhor o desempenho geral da rede.

QUAL O IMPACTO

As diretorias regionais e os supervisores têm um papel estratégico no monitoramento pedagógico para a implantação e a continuidade de políticas públicas, evitando que a rede perca o foco. Essa incumbência é bem desempenhada, segundo Maria Helena Guimarães de Castro, professora da Universidade Estadual de Campinas, quando existem critérios profissionais para a escolha de quem vai exercer esses cargos, formação e uma rotina de trabalho que garanta a visita às escolas.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

O cargo de supervisor ser ocupado por uma pessoa despreparada para monitorar os resultados da aprendizagem e, por isso, ele se transformar num mero fiscal.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Implantar um sistema de comunicação entre a Secretaria e os órgãos regionais para estabelecer uma articulação entre os diferentes níveis do sistema.
- Definir o supervisor e o diretor regionais como atores indispensáveis para a implantação das políticas

educacionais e oferecer formação adequada a essas funções.

- Monitorar a eficiência dos órgãos regionais por meio dos resultados das avaliações externas.

AQUI HÁ PROXIMIDADE

A Secretaria de Estado de Educação do Ceará implantou um sistema para atender às 642 escolas da rede. Ele é formado por 110 superintendentes em 20 diretorias regionais. Cada um cuida de um grupo de três a seis escolas. “Para a função, escalamos professores de carreira que conhecem os indicadores de qualidade e têm capacidade de mediar e habilidade para ajudar o diretor”, explica Conceição Ávila, coordenadora de Desenvolvimento Escolar da Secretaria. Eles visitam as escolas duas vezes por mês, realizam uma reunião mensal com todos os diretores de uma região para troca de experiências, se encontram com seu grupo de diretores e fazem atendimento individual sempre que a escola não consegue cumprir as metas.

A forma de escolha dos diretores

Escolas que têm a liderança aprovada pela comunidade e selecionada por critérios que levam em consideração o conhecimento e as habilidades têm melhor desempenho do que aquelas em que os diretores são indicados apenas por critérios políticos. Afinal, o cargo exige competência e profissionalização. ▶

QUAL O IMPACTO

Quando se levam em conta o mérito e a capacitação do candidato para desempenhar a função, maiores são as chances de ele se sair bem nos desafios que se colocam diariamente. “A escolha por competência, aliada a uma avaliação periódica feita pela rede, é o caminho para garantir a boa condução da instituição”, afirma Fernando Abrúcio, coordenador da pesquisa da FVC.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

O erro mais comum é acreditar que o simples fato de o diretor ser eleito pela comunidade escolar garante que ele está apto a fazer uma boa gestão ou que basta uma habilitação técnica para realizar um bom trabalho – e que o apoio da comunidade é dispensável. “O ideal é criar um mecanismo misto em que haja a pré-qualificação dos candidatos antes de eles serem submetidos à escolha da comunidade”, afirma Ilona Becskesz, diretora da Fundação Lemann, de São Paulo.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Criar mecanismos de ascensão ao cargo em que seja possível aferir a qualificação do candidato com uma prova de certificação ou um curso de capacitação.
- Prever a consulta à comunidade para a definição do nome do futuro diretor.
- Exigir um plano de ação de quem assume o cargo e monitorar a implantação dos projetos.
- Avaliar periodicamente os resultados da escola.

AQUI A ESCOLHA É EFICAZ

Os candidatos a diretor das escolas do Distrito Federal passam por três etapas de seleção. A primeira avalia o currículo e os conhecimentos em gestão administrativa. “Se aprovados, eles apresentam um plano de trabalho, especificando como atingirão as metas previstas para a escola”, informa José Luiz Valente, secretário Educação do Distrito Federal. Por último, antes da eleição, os pretendentes defendem seus projetos em audiência pública. De dois em dois anos, os gestores passam pela avaliação da Secretaria, com base em análise dos documentos, e da comunidade, que aprova ou rejeita as contas e os resultados.

Perfil diversificado da equipe docente

Professores novatos e veteranos trabalhando juntos. A escola que consegue ter em seu corpo docente esses dois perfis tem um diferencial no desempenho dos alunos e, principalmente, no ambiente de trabalho.

QUAL O IMPACTO

Bem orientada, a mescla dos tempos de experiência dos docentes enriquece o trabalho pedagógico, com o professor que exerce a profissão há mais tempo ajudando o novato a assimilar mais rapidamente a proposta da escola. E este, por sua vez, trazendo novas práticas que acrescentam ao projeto político pedagógico.



POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

Se houver apenas professores iniciantes, a escola corre o risco de perder a memória, o conhecimento acumulado e a continuidade da ação pedagógica. O contrário também não é positivo, pois uma equipe formada apenas por profissionais com muitos anos de atuação pode ter um perfil de resistência às mudanças (o que é negativo para o processo de ensino e aprendizagem).

AÇÕES DA SECRETARIA

- Orientar a equipe gestora para receber os recém-chegados, apresentando-lhes o projeto político pedagógico e, se possível, para organizar os horários de forma que esses trabalhem em par com os professores mais antigos.
- Promover e valorizar a troca de experiência durante as reuniões de trabalho pedagógico coletivo.

ONDE HÁ DIVERSIDADE

Em São José dos Campos, a 94 quilômetros de São Paulo, a recente municipalização do ensino fez com que os professores mais experientes da rede estadual fossem trabalhar junto com os recém-concursados do município, garantindo assim a manutenção de profissionais mais experientes no novo nível de ensino que a rede estava incorporando. O corpo técnico da secretaria coordena e orienta os HTPCs montados pelos coordenadores pedagógicos para garantir o intercâmbio de práticas de ensino.

Continuidade da equipe gestora

Uma escola precisa de novas ideias, mas também da garantia de que as ações não serão interrompidas. Por isso, ter uma equipe que acompanhe os projetos da concepção até a concretização dos resultados é um ponto a favor das escolas que têm desempenho diferenciado, segundo a pesquisa da FVC.

QUAL O IMPACTO

Um estudo feito por Naercio Menezes Filho, Diana Nuñez e Fernanda Ribeiro, do Insper Instituto de Estudo e Pesquisa, de São Paulo – com base nos resultados do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) de 2008 e da Prova Brasil de 2007 –, mostrou que, das escolas que tiveram os piores resultados, somente 17% eram comandadas por diretores que estavam no cargo há mais de seis anos. Na outra ponta, entre as melhores, o percentual era de 47%.

POSSÍVEIS EQUÍVOCOS

Se por um lado a alta rotatividade gera a quebra de continuidade (o que ocorre com mais frequência nas escolas de periferia das grandes cidades ou localizadas em locais de risco), por outro o diretor que permanece no cargo por muito tempo, sem ter o trabalho avaliado com regularidade, pode se acomodar, fazer a escola estagnar e, assim, prejudicar a aprendizagem dos alunos.

AÇÕES DA SECRETARIA

- Estabelecer metas para cada escola e monitorar os resultados.
- Adotar mecanismos que permitam a permanência da equipe gestora por um período adequado para implantar os projetos.
- Criar incentivos para que bons gestores permaneçam nas escolas localizadas na periferia ou em locais de risco social (como uma remuneração diferenciada).

AQUI HÁ CONTINUIDADE

Em Governador Valadares, a 315 quilômetros de Belo Horizonte, os diretores das 50 escolas municipais são eleitos para um mandato de quatro anos e podem ser reconduzidos pelo voto ao cargo mais uma vez, desde que cumpram as metas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação. Uma vez no cargo, o diretor deve encaminhar à Secretaria, a cada dois meses, um relatório sobre os avanços dos alunos e no fim do ano ele tem sua gestão avaliada. Se não houver avanço, ele pode até ser substituído. No entanto, Geni Maria Amorim Aguiar, da equipe de formadores de gestores da secretaria, conta que isso nunca aconteceu: “Fazemos encontros quinzenais nas escolas para ajudar quando há algum problema e incluímos as questões mais prementes no nosso programa de formação permanente”. ■



O que faz e o que pensa o gestor escolar



Para descobrir isso, a área de Estudos e Pesquisas da Fundação Victor Civita realizou uma pesquisa inédita com 400 diretores de 13 capitais brasileiras. Entre muitos dados relevantes, a enquete mostra que os gestores de escolas públicas se sentem mais responsáveis por manter a burocracia em dia do que pela melhoria do aprendizado

CINTHIA RODRIGUES gestao@atleitor.com.br

ILUSTRAÇÃO DE DANIELA DOMINGUES SOBRE FOTOS DE PAULO VITALE

INTRODUÇÃO

POLÍTICAS PÚBLICAS

PERFIL DO DIRETOR

Os diretores de escolas públicas no Brasil trabalham aproximadamente dez horas por dia. Eles têm, em média, 46 anos de idade – e menos de oito no exercício da função. Em seu cotidiano, as prioridades da agenda são cuidar da infraestrutura, conferir a merenda, vigiar o comportamento dos alunos, atender os pais, receber as crianças na porta, participar de reuniões com as secretarias de Educação e providenciar material. Sobra pouco tempo para conversar com professores, prestar atenção nas aulas e buscar a melhoria do ensino, a meta essencial da escola.

Essas são as principais conclusões de uma pesquisa inédita realizada pelo Ibope entre maio e junho deste ano, a pedido da Fundação Victor Civita. Foram ouvidos 400 diretores de escolas públicas em Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luís e São Paulo. Cada entrevista durou cerca de 50 minutos e abordou desde características pessoais até a relação com as redes de ensino e com as equipes dentro das escolas. Nesta reportagem, você vai conhe-

89%
dizem que os cursos de gestão escolar oferecidos pelas redes contribuíram muito para melhorar seu trabalho na escola.

O número reforça a forte demanda dos diretores por aulas de como gerir uma unidade escolar, que não são dadas em sua formação inicial de educador.

cer um pouco mais do perfil desses profissionais, com base em sete aspectos:

- rotina de trabalho,
- formação inicial e continuada,
- responsabilidades pedagógicas,
- autonomia na função,
- relação com as políticas públicas,
- perspectivas para a Educação
- formas de seleção para o cargo.

No dia a dia, os diretores passam muito tempo cuidando de tarefas administrativas – e pouco tempo com questões pedagógicas. Segundo a pesquisa, 90% verificam a produção da merenda todos os

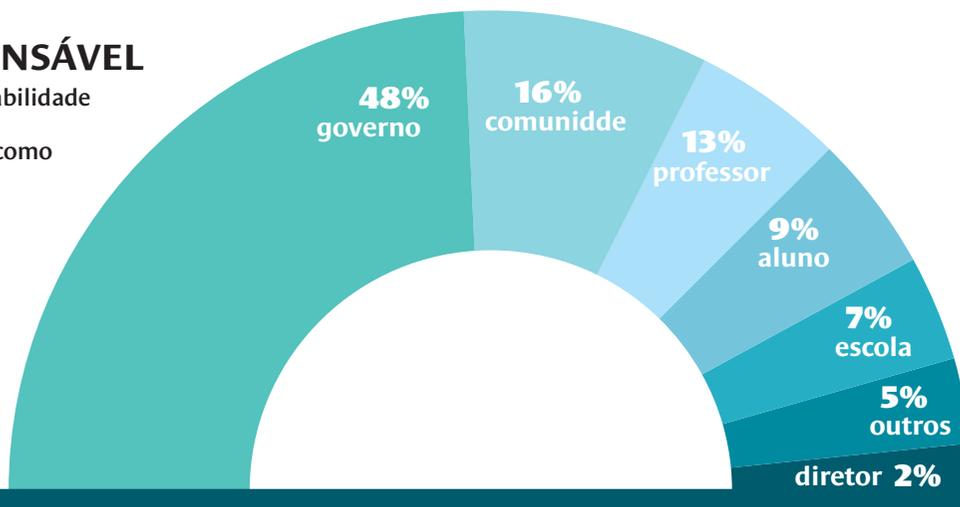
dias. O mesmo vale para a supervisão dos serviços de limpeza (84%), o fornecimento de lápis e papel (63%) e a conferência das condições das carteiras (58%).

Ainda entre as tarefas que são desempenhadas diariamente, 92% afirmam dedicar tempo para atender pais, 74% para receber os alunos na porta e 89% para observar o relacionamento entre os funcionários e a comunidade. Porém 50% não acompanham as reuniões semanais entre os professores e a coordenação pedagógica. E ▶

MAIS NO SITE
Apresentação de todos os dados levantados pela pesquisa FVC/Ibope.
www.fvc.org.br

QUEM É O RESPONSÁVEL

A maioria diz que a responsabilidade pela nota baixa no Ideb é do governo e o diretor aparece como o menos responsável



45%

tratam de questões burocráticas e de orçamento todos os dias.

Isso mostra que, em vez de prevenir, eles remediam e acabam comprometendo cada vez mais tempo com questões sem ligação direta com o pedagógico.

►25% reconhecem que nunca olham os cadernos dos estudantes para verificar a evolução da aprendizagem.

Uma parte dos diretores ouvidos reconhece que tem negligenciado as atividades pedagógicas, mas a maioria aprova a rotina que adota. Para Maria Luiza Alessio, diretora de Fortalecimento Institucional e Gestão da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (MEC), o gestor que cuida apenas de administração

e infraestrutura esquece que isso só faz sentido quando utilizado como meio para melhorar o desempenho das turmas. “É por isso que à frente de quase todas as unidades há diretores que foram professores e deveriam se lembrar da importância do trabalho de sala de aula”, afirma.

Formação e responsabilidade

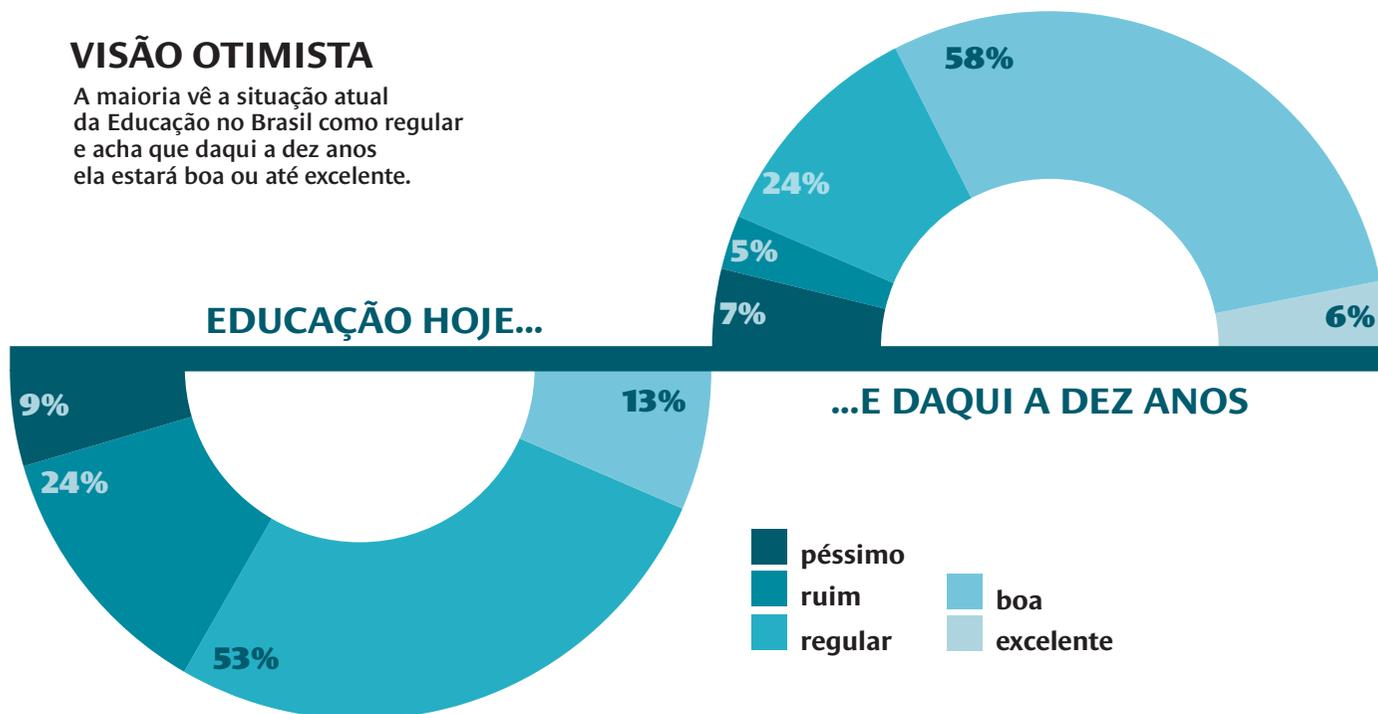
Questionados sobre a formação, os diretores apontam uma preocupante contra-

dição: 93% acham que sua primeira formação foi boa ou excelente, mas só 15% consideram que o curso (Pedagogia ou licenciatura numa das disciplinas do Ensino Fundamental) os preparou para o exercício da função de diretor. Ou seja, a faculdade é boa, mas não serve para o que acontece nas escolas... Talvez por isso os cursos específicos de gestão escolar oferecidos pelas redes públicas sejam tão bem avaliados: 89% dos diretores dizem que essas atividades colaboraram muito para a melhoria de seu trabalho.

Outra contradição aparece quando os diretores são questionados sobre quem é o responsável pelas notas baixas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Pela ordem, os “culpados” são o governo (48%), a comunidade (16%) e o professor (13%). O aluno, que é vítima do mau ensino, aparece com 9% das citações. Em seguida, vem a escola, com 7%. E o próprio diretor, o que ele tem a ver com o mau desempenho dos estudantes?

VISÃO OTIMISTA

A maioria vê a situação atual da Educação no Brasil como regular e acha que daqui a dez anos ela estará boa ou até excelente.



57%

escolheriam melhorar as condições do prédio se tivessem mais autonomia sobre a escola.

A opção por investimentos estruturais foi a que mais apareceu e mostra a percepção dos diretores de que as reformas e ampliações das escolas são insuficientes.

Só 2% dos consultados acham que têm responsabilidade nisso. Numa visão distorcida, se veem como “importantes para a aprendizagem” (66%), mas não se colocam em cena quando o ensino fracassa.

O mesmo vale para a questão da autonomia no dia a dia. Diante de múltiplas opções, 57% afirmaram que, se pudessem ter mais poder na condução da escola, melhorariam as condições do prédio. Outros 53% escolheram mais liberdade para contratar ou demitir professores. E os aspectos pedagógicos simplesmente inexistem, segundo a pesquisa do Ibope.

Políticas públicas e a Educação

Apesar de culparem o governo pelos maus resultados no Ideb, os diretores reconhecem avanços na política educacional. Questionados sobre os principais avanços nos últimos dez anos, as respostas (espon-

tâneas) mais citadas foram: a oferta de cursos de formação em serviço (30%), o surgimento das avaliações externas (22%), a distribuição de materiais didáticos (22%), a compra de equipamentos (17%) e a criação do Bolsa Família (13%).

Graças a isso, os diretores brasileiros têm uma visão razoavelmente otimista sobre a Educação – hoje e, sobretudo, no futuro. Para 13%, a situação atual é boa – 53% opinam que é regular, 24% que é ruim, e 9%, péssima. E como estará o país daqui a dez anos nesse setor? Os gestores preveem um cenário ainda mais animador: 6% acham que o sistema educacional estará excelente, 58% bom, 24% regular, 5% ruim e 7% péssimo. “A princípio, esses números chegam a causar estranheza, diante de tantos problemas no dia a dia das escolas. Mas provavelmente os diretores fazem comparações com a realidade

dos anos 1980 e 1990, quando as escolas recebiam muito menos ferramentas e formação de parte dos governos”, acredita Adriana Cancellata Duarte, do Departamento Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Seleção para o cargo

Finalmente, as formas de seleção para ocupar o cargo de diretor escolar também fizeram parte do levantamento encomendado pela Fundação Victor Civita ao Ibope. A eleição para diretor passou a ser (nas cidades pesquisadas) a principal forma de seleção para o cargo: 45% dos ouvidos foram eleitos, ante 25% que fizeram concurso público específico para a função e 21% nomeados ou indicados pelo secretário de Educação. Outros 5% afirmaram que passaram por uma seleção técnica e 4% por sistemas mistos, como um concurso prévio que seleciona aqueles que podem ser nomeados.

Em seguida, perguntou-se qual é a melhor forma de contratação de um diretor. E, para 49% dos entrevistados, é a eleição, principalmente porque ela garante o respaldo da comunidade e porque a pressão política é menor. Na opinião de 35%, o caminho deveria ser o concurso público, enquanto a nomeação foi apontada por apenas 5% do total (ou seja, nem mesmo os atuais indicados reconhecem que essa é uma boa forma de escolha). ■



Fundador: VICTOR CIVITA (1907-1990)
Presidente: Roberto Civita
Diretor Executivo: David Saad
Conselheiros: Roberto Civita, Giancarlo Francesco Civita, Victor Civita, Roberta Anamaria Civita, Maria Antonia Magalhães Civita, Claudio de Moura Castro, Jorge Gerdau Johampeter, José Augusto Pinto Moreira, Marcos Magalhães e Mauro Calliari

Diretor de Redação: Gabriel Pillar Grossi
Diretora de Arte: Manuela Novais
Coordenadora Pedagógica: Regina Scarpa
Editora: Paola Gentile
Repórter: Gustavo Heidrich
Gerente de Projetos: Mauro Morellato
Analista de Planejamento e Controle Operacional: Kátia Gimenes
Processos Gráficos: Vitor Nogueira
Colaboraram nesta edição: Paula Louzано (consultora), Silvia Avanzi (editora), Cinthia Rodrigues (repórter) e Paulo Kaiser (revisor)

EDIÇÃO ESPECIAL
“QUEM É E O QUE PENSA O DIRETOR ESCOLAR”

Patrocínio



Instituto UNIBANCO



A edição especial QUEM É E O QUE PENSA O DIRETOR ESCOLAR é uma publicação da área de Estudos e Pesquisas da Fundação Victor Civita. NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR não admite publicidade redacional.

ILUSTRAÇÃO CAPA DANIELA DOMINGUES