

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DAS ESCOLAS

O QUE LEVA AS ESCOLAS A
TER ALTO DESEMPENHO



Introdução

De acordo com os padrões estabelecidos por organizações internacionais como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), **a Educação Básica brasileira está entre as mais fracas do mundo.** Essa é uma constatação para além de contestação: avaliações como a do PISA - Programme for International Student Assessment, avaliação em nível mundial do desempenho de estudantes de 15 anos, realizada a cada três anos pela OCDE – demonstram claramente que o Brasil ainda precisa avançar muito e a passos largos se quiser se posicionar entre o seleto grupo de países enquadrados no que se convencionou chamar de “Primeiro Mundo”

Introdução

É com vistas a mudar essa realidade que as políticas públicas brasileiras começam a se voltar cada vez mais para a **qualidade** da educação. Com a criação do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) em 2007, pela primeira vez pode-se ter uma avaliação de larga escala sobre a qualidade da educação de nível básico em **todas** as escolas brasileiras, permitindo estudos mais avançados sobre os fatores que levam uma escola a ser bem-sucedida no seu papel de ensinar.

Introdução

É considerando essas perspectivas e recomendações que resolvemos empreender uma pesquisa com o objetivo de avaliar e descobrir **o que faz escolas com boas avaliações no Ideb atingirem tais resultados**, pesquisa cujos resultados estão materializados no presente livro.

A pesquisa foi realizada em cinco das dez escolas melhor avaliadas no Ideb, no estado de Santa Catarina das séries iniciais (1º ao 5º ano), ciclo 2005 a 2011. A utilização de mais de um caso permitiu a **comparação entre elas** e generalizar as conclusões, identificando assim também as melhores práticas de gestão e ensino escolar que levassem a um aumento no desempenho dos alunos, segundo os critérios e forma de avaliação do Ideb.

Todas as escolas da amostra estão situadas no município de Joinville, que teve o melhor desempenho geral do estado de Santa Catarina entre escolas da categoria “séries iniciais” no referido ano de avaliação (2011). Foram entrevistados **diretores, professores e supervisores**, de modo a ter uma compreensão mais abrangente dos fatores pesquisados.

Resultados

Após nossa pesquisa, identificamos algumas características que levam a essas escolas atingirem alto desempenho, que nós estamos chamando de **Práticas Básicas de Gestão das Escolas de Alto Desempenho - PBGEAD**:

1. Sistema de gestão pedagógica estruturado com foco nos resultados (entregas mensuráveis) do trabalho pedagógico;
2. Professores comprometidos genuinamente com sua missão profissional (o propósito de educar);
3. Cultura organizacional voltada para os resultados, com forte preocupação com a aprendizagem de todos os alunos;
4. Supervisoras que atuam como lideranças facilitadoras do fazer pedagógico, apoiando com competência os professores nas suas necessidades diárias;
5. Institucionalização da aprendizagem organizacional, na forma de práticas, valores e formas de atuar capazes de levar ao alto desempenho.

Resultados

É evidente que cada escola vive um contexto social e organizacional próprio, contexto esse que deve ser levado em consideração quando da busca de meios para promover melhoria no seu desempenho frente a avaliação do Ideb ou qualquer outra referência de performance que for adotada. Algumas características comuns das escolas estudadas devem ser levadas em consideração na eventual aplicação dos métodos ou resultados obtidos para outros contextos, que nós estamos chamando de **Práticas Secundárias de Gestão das Escolas de Alto Desempenho - PSGEAD**:

1. Contexto socioeconômico favorável, tanto no que se refere às condições materiais dos alunos, quanto ao ambiente cultural e familiar ao qual estão expostos;
2. Escolas com condições materiais e estruturais adequadas ao ensino, incluindo biblioteca, auditório, equipamento audiovisual, salas de informática e afins;
3. Forte alinhamento das escolas, seus gestores e seus professores com as diretrizes emanadas do órgão gestor – Secretaria Municipal de Educação;
4. Continuidade nas políticas públicas para a educação no município de Joinville, com progressos incrementais acumulados ao longo de mais de vinte anos;

Conclusões

A pesquisa mostrou que, apesar das condições sociais e econômicas das escolas influenciarem muito os resultados da aprendizagem dos alunos, a atuação da equipe pedagógica se faz igualmente importante para se chegar a uma **escola de alto desempenho**. Isso sinaliza para uma responsabilidade ainda maior sobre os gestores públicos, que podem sim fazer a diferença dentro das instituições que trabalham.

Diego Calegari

Maurício Fernandes Pereira