

Gestor líder e os desafios do uso dos resultados das avaliações externas

Gestores escolares e professores reconhecem que os resultados das avaliações externas permitem investigar a gestão pedagógica da escola com um nível de objetividade antes inexistente. O fato é que, no ambiente educacional democrático, o desempenho dos estudantes passa a ser visto como informação fundamental. Em função disso, o papel do gestor muda substancialmente. E em que direção ocorre essa mudança? No rumo da gestão pedagógica, entendida como elemento decisivo em um contexto em que sociedade e governos se debruçam sobre a qualidade da educação ofertada. Antes de tudo e principalmente, o gestor é um líder nesse processo. Sua missão é garantir o direito de aprendizagem a todos os estudantes da escola.

A avaliação educacional cumpre um papel relevante nessa consolidação de um ensino de qualidade, pois permite monitorar e garantir esse direito, ainda que isso signifique um grande desafio para a gestão escolar, pois incorporar no cotidiano da escola os resultados das avaliações – seja a externa ou aquelas realizadas pelos professores em sala de aula – requer uma liderança pedagógica eficaz. Objetivamente, uma liderança pedagógica eficaz é aquela que faz a diferença na vida dos estudantes.

Esse movimento de incentivo a uma liderança escolar pode ser percebido como uma demanda da gestão democrática. Na escola democrática, as ações são coordenadas pelo gestor e executadas de forma compartilhada com a equipe e o corpo docente, com o objetivo de mudar o cenário da aprendizagem. De certo modo, essa liderança pode ser vista como um investimento do gestor na sua própria capacidade de conduzir esse objetivo na escola. Já foi o tempo em que seu trabalho podia ficar restrito às ações administrativas e financeiras.

O artigo 206 da Constituição federal estabelece – e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) regulamenta – o princípio da gestão democrática do ensino público. Essa abrangente base legal exige uma disposição cotidiana para o aprendizado da democracia na escola. Esse contexto informa que a adoção de mecanismos de gestão escolar democráticos favorece o protagonismo dos profissionais da escola, tornando-os agentes do processo educativo, tendo a sua frente os gestores.

Na prática, a reforma instituída pela gestão escolar democrática provoca uma mudança considerável nas atividades do gestor: da administração para a liderança escolar. As atividades de nature-

za pedagógica, principalmente, passam a ser o foco de suas ações. Soma-se a isso o reconhecimento da relevância da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão sobre o planejamento da escola. A presença da comunidade consolida-se como condição fundamental para a elaboração de um projeto político-pedagógico capaz de atender às expectativas e ao direito de aprendizagem.

Essa gestão democrática e participativa do espaço escolar não é tarefa fácil. As competências requeridas do gestor na gestão de pessoas são fundamentais para consolidar esse processo. A interação no espaço escolar, conduzida de forma adequada, pode alterar significativamente, para melhor, os resultados escolares.

O compartilhamento de méritos e responsabilidades é o ponto de partida para alavancar essa mudança de rumos e consolidar resultados compatíveis com os direitos de aprendizagem. Nesse sentido, cabe ao gestor incentivar uma cultura escolar fundamentada na participação de todos nas tomadas de decisões. Isso significa ter que abdicar do poder centralizador para defender os princípios de uma gestão compartilhada.

Pesquisas indicam que a liderança escolar influencia os resultados de aprendizagem dos alunos, especialmente quando os profissionais da escola atuam colaborativamente nesse proces-

so. A gestão escolar é mais eficaz quando a liderança é exercida de forma colaborativa e se guia por metas claras e objetivos definidos coletivamente. A valorização da dimensão pedagógica e colaborativa sinaliza um compromisso com a promoção de uma escola eficaz e com o direito à aprendizagem. Todos compartilham as decisões tomadas e são responsáveis pela qualidade do que é produzido em conjunto.

A colaboração envolve, portanto, os educadores na compreensão do que está acontecendo no processo de ensino da escola e na definição de quais ferramentas precisam ser mobilizadas para fazer o trabalho melhor. O gestor escolar tem papel decisivo na efetiva colaboração da equipe escolar. Nessa direção é que torna-se viável pensar numa apropriação e uso dos resultados das avaliações externas em todo seu potencial. A liderança pedagógica do gestor nesse processo, preocupado com a gestão do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, produz efeitos diretos sobre os resultados escolares.

O gestor líder ocupa, assim, uma função estratégica na escola democrática e participativa. O uso das informações da avaliação de larga escala é fundamental no planejamento do seu trabalho e permite alcançar uma compreensão ampliada da qualidade do ensino e do contexto no qual está inserida a escola.