

# O impacto das lideranças

**Projeto desenvolvido no sul da Bahia indica a importância dos gestores escolares para o sucesso escolar**

| MARINA KUZUYABU

Depois dos professores, os diretores escolares são os agentes que mais impactam o aprendizado dos alunos, pois são eles que garantem as condições ideais de aprendizagem. Portanto, qualquer programa que tenha como objetivo melhorar o desempenho escolar deve passar por eles, indica a experiência de vários países.

Nessa linha, um programa piloto em desenvolvimento na Bahia tem conquistado bons resultados ao apostar na formação continuada de todos os agentes educacionais, e não apenas dos professores. Ao longo de 2019, 500 profissionais das redes municipais de educação de Una e Uruçuca, ambos localizados nas imediações de Ilhéus, passaram por um programa de capacitação para desenvolver novas habilidades e competências dentro de suas áreas de atuação. A iniciativa está sendo realizada pelo Instituto Arapyauá, uma entidade sem fins lucrativos ligada a Maraé Investimentos, de Guilherme Leal, sócio da Natura.

Depois de 10 meses de trabalho, foram colhidos os primeiros resultados, e eles apontam que o percentual de alunos com aprendizado adequado está crescendo. Alunos do 2º ao 9º ano do ensino fundamental foram avaliados antes e depois da realização da primeira etapa do projeto. O quadro ao lado destaca apenas duas turmas: a de alunos que estavam no 4º e 8º ano em 2018 e que foram para o 5º e 9º ano em 2019.

Mais do que acompanhar a evolução do plano, os exames buscaram oferecer ao professor um diagnóstico preciso e detalhado sobre os níveis de aprendizado de cada aluno, explica Luciano Roberto Rocha, diretor do departamento de avaliação da consultoria Avalia+, envolvida na ação.

Para ajudar o docente nessa tarefa de compreensão, a empresa desenvolveu um gráfico que mostra a proficiência dos alunos (na escala de 'baixo aprendizado', 'básico', 'adequado' e 'avançado') em cada uma das habilidades avaliadas. "O trabalho

do professor fica muito mais efetivo com um suporte como esse, pois ele consegue dosar o aprendizado. Ele sabe exatamente quão distantes estão os alunos de desenvolver a habilidade em questão."

## APOSTA NA GESTÃO ESCOLAR

Com o diagnóstico em mãos, o plano se concentrou inicialmente na qualificação das lideranças. "O papel dos diretores é determinante para o sucesso da escola", aponta a consultora Cleuza Repulho, que foi presidente da Undime e secretária de Educação de Santo André (SP) e São Bernardo do Campo (SP). Entre outros objetivos, o programa de formação enfatizou a importância de as escolas instaurarem uma nova cultura de trabalho, definindo processos e criando uma agenda de trabalho para cada dia letivo de modo que os gestores não "se percam nas emergências do dia a dia".

Os profissionais que atuam nas secretarias de Educação também foram alvo do programa. De acordo com a consultora, as pequenas cidades brasileiras, com até 20 mil habitantes – como é o caso de 68% dos municípios do país, incluindo Una e Uruçuca – sofrem com equipes técnicas reduzidas, quando não inexistentes. Em geral, a articulação dos municípios com os estados também é fraca, gerando problemas em cascata nas redes de ensino. Sem bons quadros nas secretarias, os indicadores educacionais das escolas ficam sem acompanhamento. As instituições de ensino também podem sofrer com a falta de recursos, e os diretores e coordenadores, com a falta de suporte.

Cintia Cristiane Santos é diretora há três anos da Escola de Ensino Fundamental Eliés Haun, localizada em Serra Grande, distrito de Uruçuca. Ela afirma que os encontros de formação foram importantes para "deixar o planejamento mais amarrado". "Muitas coisas nós já fazíamos na escola, mas adotamos uma agenda de ações para cada mês ou período e passamos a acompanhá-la mais de perto. Essa organização contribuiu muito com o fazer pedagógico",



relata. "O plano de ação também mudou, pois havia uma confusão e até uma falta de clareza sobre como alcançar as metas estipuladas. Trabalhamos muito com a diferença entre meta e ação", acrescenta.

## PLANO DE LONGO PRAZO

De acordo com Carolina Paseto, coordenadora de educação do Instituto Arapyauá, os programas de formação foram desenvolvidos para trabalhar as demandas de cada rede de ensino. Outro diferencial foi a duração. Ela conta que os gestores e educadores estavam habituados com

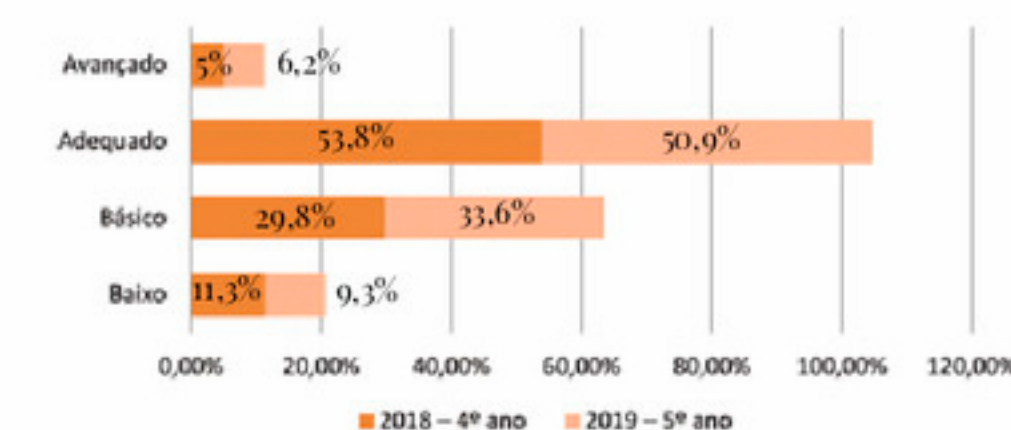
palestras e workshops esporádicos, e que a realização de uma série de oito encontros presenciais deu mais solidez e profundidade aos conteúdos trabalhados.

Sem desconsiderar a importância dos recursos educacionais, o projeto ainda buscou ampliar o acesso das escolas aos editais e programas do MEC – alguns desconhecidos pelos dirigentes. Novas ações serão realizadas ao longo de 2020, mas a expectativa é que as escolas consigam se fortalecer para crescerem sozinhas, diz Paseto. Há também planos de expandir o projeto para outras regiões da costa do cacau.

## A EVOLUÇÃO DOS ALUNOS

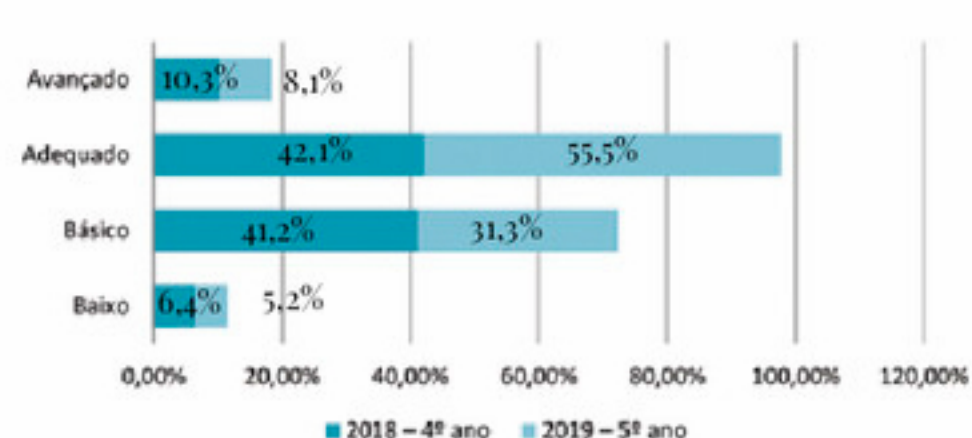
Os municípios de Una e Uruçuca estão participando de um projeto piloto que visa melhorar os indicadores de aprendizagem dos alunos. Os gráficos abaixo mostram a distribuição dos alunos por grau de proficiência em português e matemática. Eles foram avaliados em 2018, quando estavam no 4º e 8º ano, e depois em 2019, no 5º e 9º ano. Confira:

### Matemática – anos iniciais

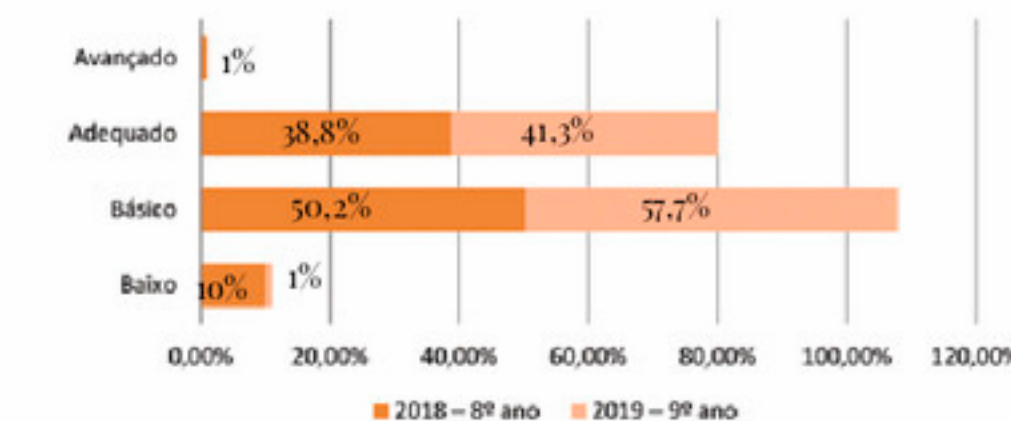


### URUÇUCA

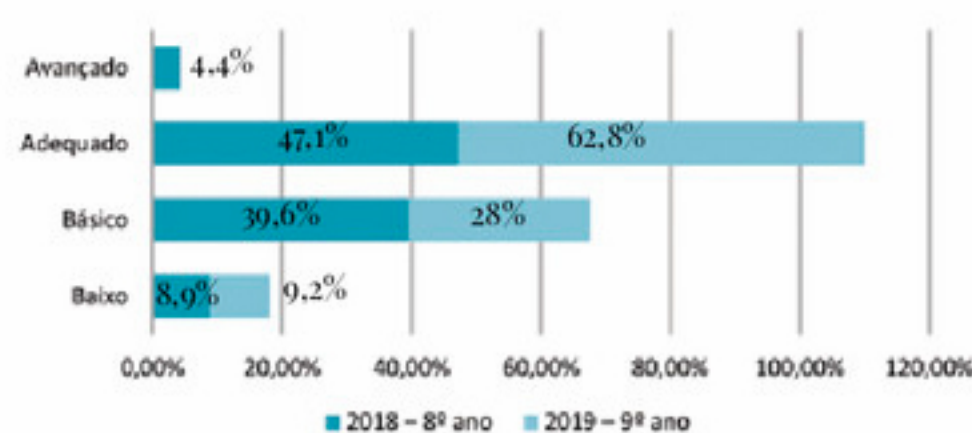
### Língua portuguesa – anos iniciais



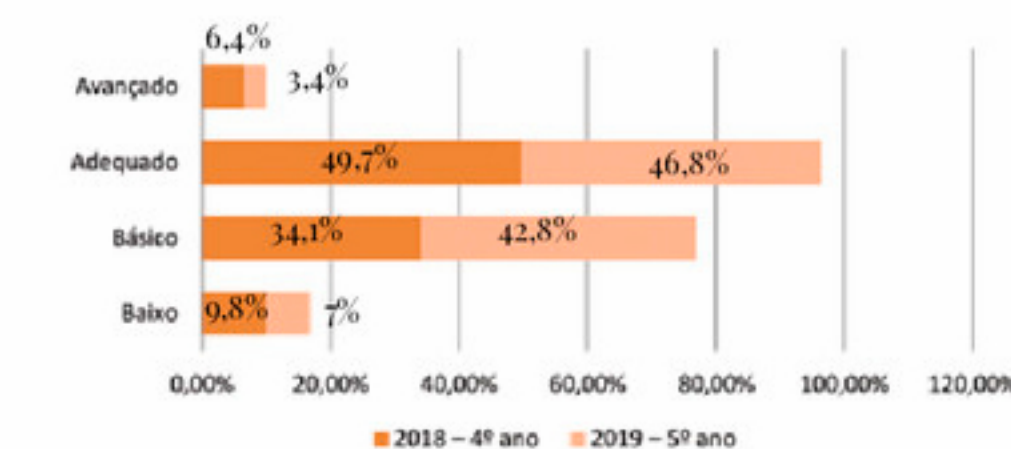
### Matemática – anos finais



### Língua portuguesa – anos finais

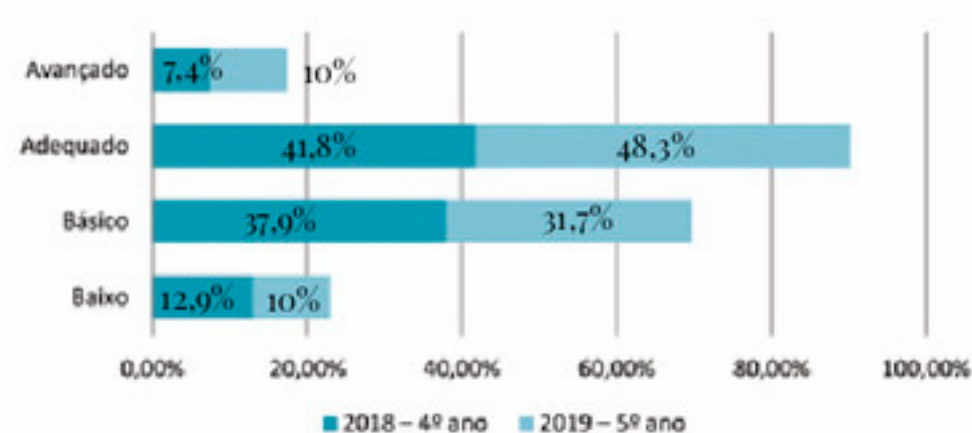


### Matemática – anos iniciais

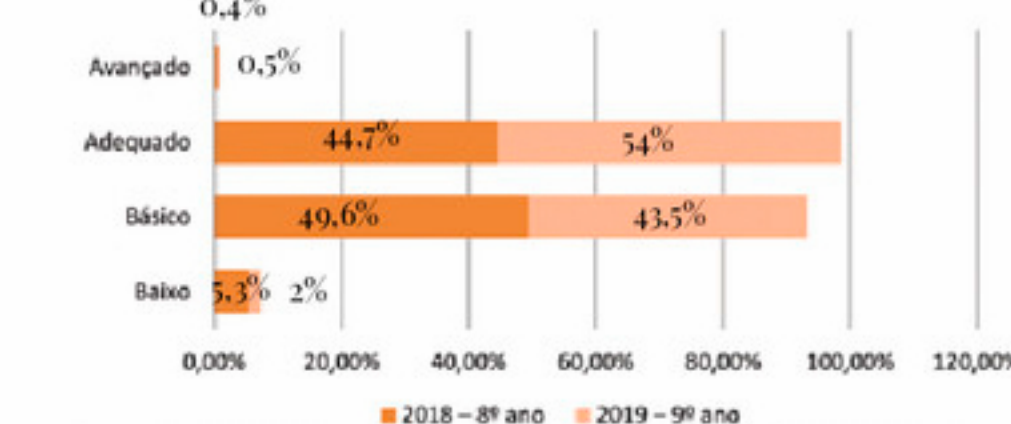


### UNA

### Língua portuguesa – anos iniciais



### Matemática – anos finais



### Língua portuguesa – anos finais

