



Gestão Educacional
Ciclo de Debates
2012

Gestão Educacional

Ciclo de Debates

2012

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Gestão educacional : ciclo de debates 2012. --
São Paulo : Fundação Itaú Social, 2013.

Iniciativa: Fundação Itaú Social.
ISBN 978-85-66932-01-0

1. Educação 2. Educação - Finalidades e
objetivos 3. Educadores - Formação 4. Escolas -
Administração e organização 5. Escolas - Diretores
6. Mudança educacional I. Fundação Itaú Social.

13-11617

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Educação : Gestão 371.2
2. Gestão educacional 371.2

Iniciativa

Fundação Itaú Social

Vice-presidente

Antonio Jacinto Matias

Superintendente

Valeria Veiga Riccomini

Gerente

Isabel Cristina Santana

Coordenadoras do Projeto

Maria Carolina Nogueira Dias

Patricia Mota Guedes

Créditos da Publicação

Sistematização e Redação

Anna Carolina Bruschetta

Patricia Mota Guedes

Leitura Crítica

Isabel Cristina Santana

Maria Carolina Nogueira Dias

Diagramação e Revisão

theSign

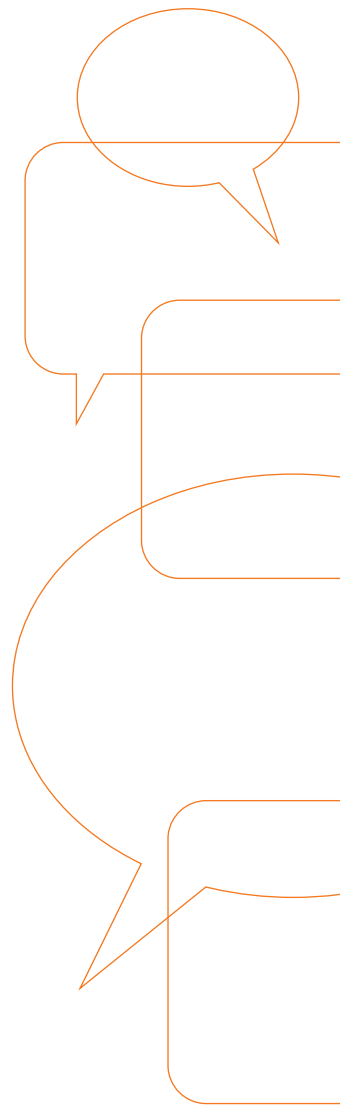
Fotos

Fundação Itaú Social

Sumário

Gestão Educacional - Ciclo de Debates 2012

- 08 Apresentação
- 14 Formação de Lideranças em Gestão Escolar
- 36 Políticas de Aproximação Família-Escola



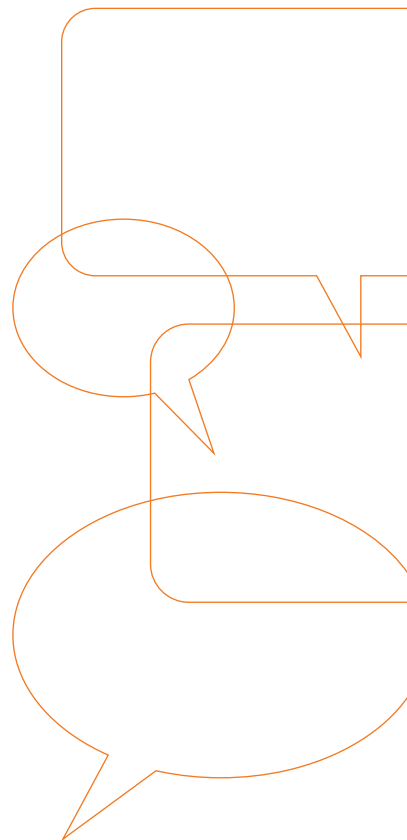


Apresentação

O Itaú Unibanco tem um compromisso histórico com a comunidade e com o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Por entender que a educação é o caminho para o desenvolvimento sustentável do país, a Fundação Itaú Social tem um foco claro nessa direção.

Acreditamos que os grandes desafios e conquistas da educação precisam ser compreendidos e compartilhados pelos diversos setores da sociedade. Avanços significativos rumo a uma educação pública de qualidade dependem da parceria entre as três esferas de governo – federal, estadual e municipal – aliada à participação do setor privado e das organizações da sociedade civil. Por isso, mantemos o compromisso de desenvolver projetos e parcerias na elaboração, implementação e sistematização de metodologias educacionais, que colocamos à disposição dos órgãos públicos e da sociedade brasileira. Entendemos, também, que dar escala a metodologias inovadoras dentro de redes públicas requer esforços, adaptações, competências e estratégias específicas. Envolve construir processos, orientações técnicas, protocolos, instrumentos, assim como estratégias de comunicação interna e externa, formação, acompanhamento e envolvimento de técnicos, gestores e professores.

Nesse processo, a Fundação Itaú Social tem acompanhado e colaborado com redes públicas de ensino no desafio de implementar programas e políticas públicas que cheguem com sucesso no cotidiano da escola. São anos de aprendizados acumulados ao lado de parceiros como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), o Ministério da



Educação e equipes das secretarias de Educação que reforçam nossa convicção na importância de ação conjunta.

Avaliações e experiências nacionais e internacionais demonstram que o êxito de projetos de reforma educacional depende da construção de um sistema de governança apoiado por dois elementos-chave: liderança e oportunidade. Por liderança entendemos a capacidade de gerenciar processos, nos órgãos centrais, regionais e nas escolas, de modo a viabilizar a realização, o apoio e o acompanhamento de ações de melhoria da qualidade do ensino. Por oportunidade compreendemos disponibilizar aos profissionais e estudantes instrumentos, canais institucionais e incentivos capazes de estimular o ensino e o aprendizado no dia a dia das escolas.

A tarefa do gestor é, portanto, criar condições que promovam o sucesso não de uma ou algumas escolas, mas de toda a sua rede. Nesse sentido, políticas públicas e ações sistêmicas têm o poder de beneficiar o maior número de crianças e jovens, reduzindo a iniquidade e promovendo o aprendizado de cada e de todo aluno. Esse nível de liderança e apoio institucional potencializa os esforços locais de diretores, professores, pais e estudantes. Para alcançar esse objetivo é fundamental alavancar a qualidade da gestão educacional.

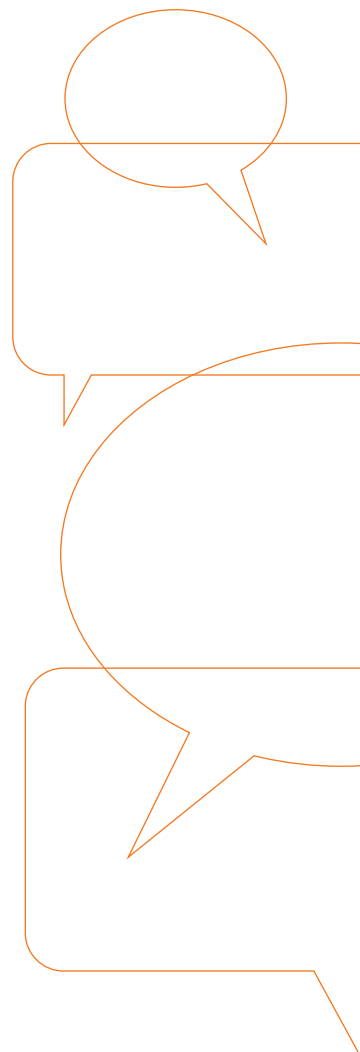
É com essa perspectiva que a Fundação Itaú Social criou o Ciclo de Debates em Gestão Educacional. Queremos contribuir com a promoção do debate público sobre temas, estratégias e experiências que colaborem com os esforços de gestores para a melhoria

da qualidade da educação pública. Contamos em cada seminário com a participação de gestores públicos, que trazem suas reflexões e experiências na formulação e implementação de políticas e programas. Acreditamos que o ponto de vista de quem está no cotidiano da gestão dos sistemas educacionais enriquece o debate, ilumina questões de implementação, comumente restritas aos bastidores das secretarias de Educação, e auxilia na busca por estratégias viáveis.

O primeiro encontro do **Ciclo de Debates em Gestão Educacional – Formação de Lideranças em Gestão Escolar** buscou aprofundar essa discussão a partir de uma **experiência inovadora de formação de líderes escolares, a New York Leadership Academy**, que começou como parte da reforma educacional da cidade e hoje atua também junto a diversas secretarias de Educação americanas.

Nossa convidada internacional, **Irma Zardoya**, presidente e CEO da New York Leadership Academy, apresenta os principais aprendizados da iniciativa e sua relação com as tendências internacionais em formação de gestores escolares. Como debatedores, para estabelecer relações e perspectivas para o Brasil, contamos com **Maria Helena Guimarães Castro**, diretora-executiva da Fundação Seade, **Teca Pontual**, gerente da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, **Roseli Mori**, secretária de Educação do município de Ferraz de Vasconcelos, e **Ana Paula Torres**, diretora da escola Sara Ineive, da rede de Ferraz de Vasconcelos.

O segundo encontro do **Ciclo de Debates em Gestão Educacional** teve como tema **Políticas de**



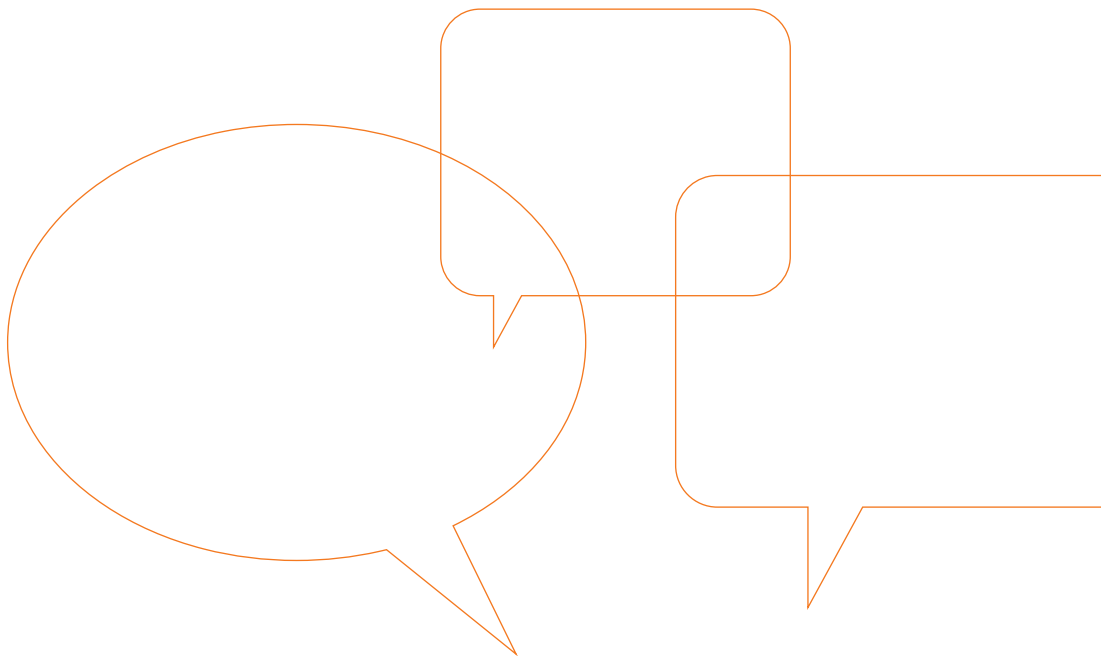
Aproximação Família-Escola e trouxe importantes reflexões e aprofundamentos sobre a necessidade do desenvolvimento e da aplicação de práticas que promovam o relacionamento entre as famílias e a comunidade escolar. O evento contou com a participação da especialista internacional da OCDE **Beatriz Pont**, que apresentou resultados da pesquisa **Equidade e Qualidade na Educação – apoio às escolas e aos alunos vulneráveis**. A pesquisa indica, entre outros dados, que o eixo de priorização e aproximação de vínculos entre escolas, pais e comunidade é fundamental.

Para debater e apresentar estratégias e experiências nacionais sobre o tema, contamos com **Sérgio Gotti**, oficial de Educação da UNESCO, **Isabel Santana**, gerente da Fundação Itaú Social, **Klinger Barbosa Alves**, secretário de Educação do Espírito Santo, e **Ieda Maria Nobre de Castro**, secretária municipal de Assistência Social e Cidadania de Maracanaú (CE). A diversidade das experiências trazidas pelos debatedores pode enriquecer o estudo apresentado pela convidada internacional e estabelecer paralelos com a realidade brasileira.

Esta publicação apresenta uma síntese das principais questões trazidas no Ciclo de Debates por todos os palestrantes, a fim de disponibilizar os conteúdos discutidos para um público mais amplo. As reflexões colhidas ao longo dos seminários mostram que o maior desafio na gestão educacional não está apenas no desenho de políticas públicas e programas mas também na sua efetiva implementação e sustentação. O sucesso de cada escola depende do apoio institucional e da capacidade gerencial dos sistemas

dos quais faz parte. Esse desafio específico da implementação está presente no dia a dia de todo gestor e precisa ser mais bem entendido e compartilhado pela sociedade em geral, de modo a alavancar processos significativos de mudança. O Ciclo de Debates busca contribuir nessa direção.

Esperamos que a diversidade de perspectivas e experiências aqui resumidas estimule novos debates e possa contribuir com a reflexão e a busca de soluções rumo a uma educação pública de qualidade para todo cidadão brasileiro.





**Formação
de Lideranças
em Gestão Escolar**

Introdução

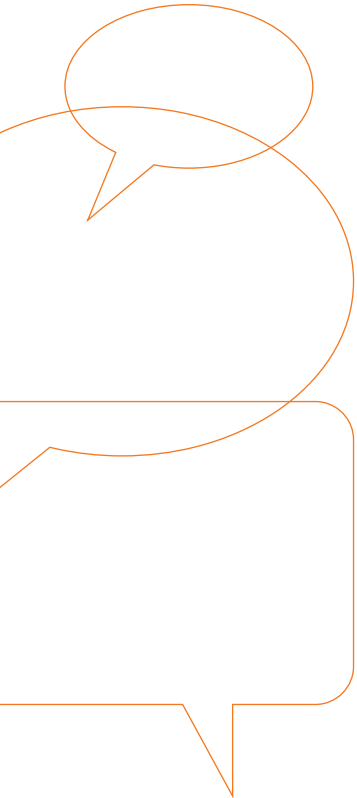
A qualidade do sistema educacional depende primordialmente dos recursos humanos responsáveis por essa oferta. O professor tem um papel central nesse contexto. Mas estudos mostram que, depois do professor, o diretor é o segundo principal fator a promover o sucesso acadêmico de estudantes. Além de influenciar diretamente o ambiente escolar, a qualidade da gestão escolar afeta o próprio desempenho e a formação dos professores, assim como a sua permanência na escola. A garantia de aprendizagem dos alunos também está vinculada com a capacidade que cada diretor possui para liderar e apoiar sua equipe, com foco na prática da sala de aula.

Por isso uma tendência importante no cenário internacional tem sido estruturar a função do diretor a partir de um **conjunto de competências de liderança**, com foco em:

- Apoiar, avaliar e desenvolver a qualidade das práticas dos seus professores, liderando a sua equipe nos esforços de planejamento e avaliação da aprendizagem;
- Desenvolver a aproximação e parceria da escola com as famílias e a comunidade;
- Garantir que a gestão das pessoas e dos recursos materiais esteja sempre voltada para a garantia do direito de aprendizagem de cada aluno.

Para uma tarefa tão desafiadora, diretores precisam do apoio da rede pública de ensino. **Desenvolver lideranças em gestão escolar deve ser uma**





prioridade estratégica dos sistemas educacionais, que vai além da criação de exames e cursos de qualificação ou certificação para ingresso na função. Nesse sentido, trata-se de pensar a formação em gestão escolar como um contínuo, presente ao longo da carreira dos professores e gestores, incluindo coordenadores pedagógicos e vice-diretores. **Isso depende de elementos como a definição de competências e padrões, processos e recrutamento, formação inicial e continuada e avaliação do desempenho.** Todos esses eixos precisam estar articulados de forma integrada na rede. Com um sistema estruturado, que oferece padrões e apoio, mais professores com potencial podem se interessar pela função de gestor escolar e mais gestores escolares podem se sentir motivados a permanecer em seu trabalho, com bons resultados.

No Brasil, ao longo dos últimos anos, um número cada vez maior de sistemas educacionais tem introduzido nos seus processos de seleção de diretores algumas estratégias importantes, como curso de certificação ou especialização e planos de trabalho com metas e avaliação. Essas iniciativas representam um avanço e uma oportunidade para o aprimoramento e a ampliação das estratégias voltadas ao desenvolvimento de liderança em gestão escolar. **O primeiro encontro do Ciclo de Debates em Gestão Educacional – Formação de Lideranças em Gestão Escolar** buscou aprofundar essa discussão a partir de uma **experiência inovadora de formação de líderes escolares**, a **New York Leadership Academy**, que começou como parte da reforma educacional da cidade e hoje atua também junto a diversas secretarias de Educação americanas. **Irma Zardoya**, presidente e CEO da New York Leadership Academy, apresenta os principais

aprendizados da iniciativa e sua relação com as tendências internacionais em formação de gestores escolares. Como debatedores, para estabelecer relações e perspectivas para o Brasil, contamos com **Maria Helena Guimarães Castro**, diretora-executiva da Fundação Seade, **Teca Pontual**, gerente da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, **Roseli Mori**, secretária de Educação do município de Ferraz de Vasconcelos, e **Ana Paula Torres**, diretora da escola Sara Ineive, da rede de Ferraz de Vasconcelos.

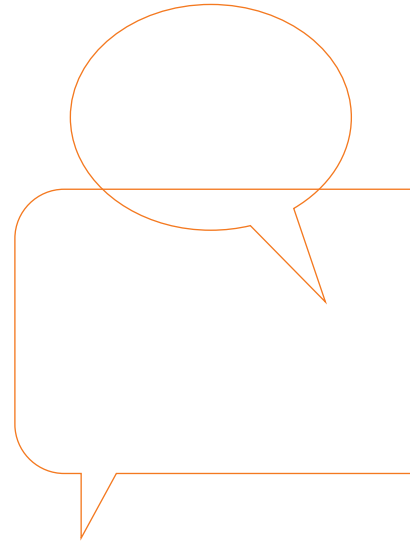
Irma Zardoya

Presidente e C.E.O da New York Leadership Academy

A New York Leadership Academy como inovação na formação de diretores, no contexto dos Estados Unidos e da reforma educacional de Nova York

Um dos principais desafios para os Estados Unidos tem sido reduzir as disparidades de desempenho escolar entre classes sociais e etnias. Como parte dessa busca por

Irma Zardoya apresentou os principais elementos e aprendizados da **New York Leadership Academy** no contexto da reforma educacional da cidade, trazendo reflexões e perspectivas sobre como aprimorar a seleção e formação de lideranças em gestão escolar nas redes públicas de ensino.



qualidade com equidade, mais sistemas educacionais no país passaram a se preocupar em como melhorar a **qualidade das lideranças escolares** e influenciar o impacto desses profissionais no processo escolar.

“Hoje já sabemos que nas escolas mais vulneráveis o papel do diretor passa a ser ainda mais estratégico. As pesquisas mostram que escolas com baixo desempenho podem se transformar quando passam a ter líderes que se dedicam a buscar soluções e trabalhar com os professores, pais e alunos em prol da aprendizagem”, aponta Irma Zardoya.

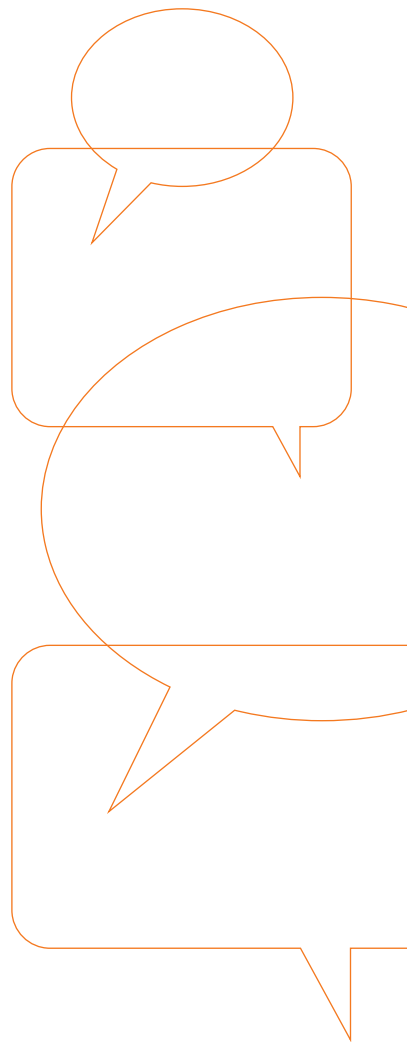
Dentre as áreas prioritárias da reforma educacional de Nova York, iniciada em 2001, uma que recebeu atenção muito rapidamente foi a de gestão escolar. A New York Leadership Academy surgiu nesse contexto em 2003, com o objetivo de formar diretores para as escolas de mais baixo desempenho da rede.

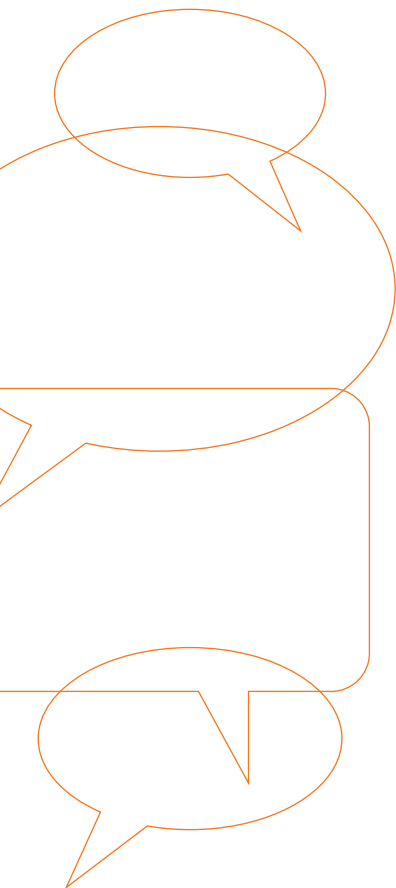
Um dos diferenciais da iniciativa foi a própria estrutura do programa de formação, inédita até então na rede. Com ela, a secretaria passou a oferecer aos seus candidatos um intensivo de verão, residência por um ano na escola de um diretor experiente e, quando assumem a direção de suas escolas, acompanhamento de um tutor durante o primeiro ano de atuação, com opção de continuidade durante o segundo e o terceiro anos. Outra inovação é o currículo, que tem foco prático e se baseia nos comportamentos e nas dimensões de liderança que profissionais precisam ter para ser bons diretores. “Nossa

abordagem é centrada em uma questão fundamental: o que o líder escolar precisa saber e conseguir fazer para ser eficaz”, ressalta Irma. O processo de seleção é rigoroso, incluindo entrevistas individuais e em grupo. Ao longo da formação, a equipe da Academia analisa o desempenho de cada participante, seus pontos de destaque e de atenção. “Além de critérios técnicos, é importante observar pré-requisitos mais subjetivos, mas igualmente fundamentais: se têm paixão pelo trabalho que vão fazer, se sabem colaborar com outras pessoas, se estão abertos a admitir erros e aprender.”

Estratégias e conteúdos de formação com foco em competências de liderança

Para Irma Zardoya, o primeiro ponto a considerar em qualquer programa de formação de gestores escolares é incorporar os princípios de como adultos aprendem. “Aprendemos melhor trabalhando em grupo, compartilhando ideias, testando na prática, refletindo e nos responsabilizando por seu aprendizado.” O segundo passo é a definição de padrões. “Antes de estruturar um programa de formação, gestores de sistemas educacionais precisam primeiro mapear quais são as competências fundamentais que esperam para seus diretores. Elas serão a base para o currículo e a estrutura da formação.” No caso de Nova York, a formação se baseia nas **competências** e nos comportamentos esperados em dimensões de liderança como **resiliência, comunicação, foco no desempenho dos alunos, formação de professores e supervisão**, alguns dos quais ilustrados por Irma em sua apresentação:





• **Resiliência:** É importante para o líder ser capaz de reconhecer os próprios erros, aprender a partir dos erros e obstáculos e manter energia e foco na busca por soluções. Precisa não só saber dar mas também receber feedback. O líder é capaz de pegar o feedback negativo e usar para melhorar o próprio desempenho. Ele vê oportunidades na discussão, na divergência, nas críticas e, quando alguém aponta um erro que tenha feito ou não concorda com sua opinião, o líder sabe acolher a diferença, dialogar e tentar agir a partir disso. Outro desafio é a resistência de membros da equipe.

“Entender esse professor, entender as resistências que serão encontradas, como gerenciá-las e como, então, poderão gerar mudança é um sistema de pensamento sistemático, como identificar os problemas e como tratar deles.”

• **Foco no desempenho dos alunos:** O diretor precisa ter objetivos muito claros em torno dos resultados dos alunos, observar aulas, ajudar os professores no planejamento, na gestão e avaliação de sala de aula, ter objetivos em torno do desempenho dos alunos. Conhecer a proposta curricular, assim como as avaliações. Entender a avaliação como um processo contínuo, e não somente os testes aplicados pela secretaria no final do ano ou na metade do ano. Saber como liderar e contribuir com os professores nesse processo.

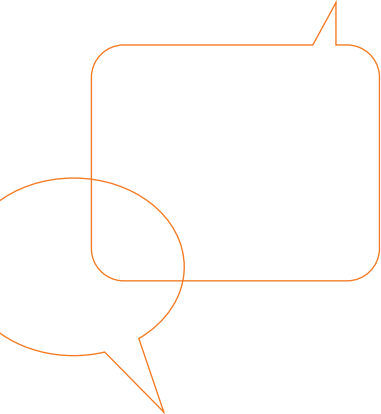
• **Formação de professores com foco na sala de aula:** A sala de aula é considerada um local privilegiado para a formação de professores. Por isso, o diretor precisa saber como observar regularmente

as aulas, dar e receber feedback de professores, além de apoiá-los nos esforços de melhoria. “Essa é uma grande oportunidade que pode ser perdida quando diretores ficam muito ocupados com outros aspectos da gestão da escola e não focam na prática pedagógica, no que está acontecendo com seus alunos e professores em cada sala de aula.” Para evitar esse erro, a formação do diretor precisa ensiná-lo a estabelecer certas estruturas e rotinas na sua escola, delegando diferentes responsabilidades entre todos os membros da administração da escola, de modo a liberá-lo para esse acompanhamento.

A prática e a sala de aula como elementos centrais de formação: o diretor como formador

A Academia apostou em uma **formação com foco na prática**, a partir de estudos de caso e dinâmicas de grupo. Por exemplo, o conteúdo do intensivo de verão é todo feito a partir de uma simulação de escola. Cada participante recebe uma pasta com informações sobre uma escola fictícia, em que será diretor, incluindo dados como resultados de desempenho dos alunos, detalhes sobre membros da equipe, ambiente escolar, relacionamento com famílias, alunos e funcionários, contexto do entorno etc. A partir desses dados, participantes se envolvem em diversas atividades que simulam situações do dia a dia escolar, desde o passo a passo de como fazer diagnóstico e planejamento até a resolução de problemas e observação de sala de aula.





“O diretor tem um papel estratégico na formação de professores, e a qualidade do acompanhamento em sala de aula pode fazer toda a diferença no ensino e na aprendizagem”, ressalta Irma. Por isso, já no início de sua formação, candidatos participam de simulações de observação de sala de aula, em que eles veem produções dos alunos, planos de aula do professor, vídeos de professores dando aula. Além de analisar o que viram e planejar que tipo de feedback dar aos professores observados, os participantes também praticam em role plays como ter essas conversas de modo a apoiar os professores na melhoria de sua prática.

“O diretor precisa observar as práticas de sala de aula, mas não basta observar e simplesmente criticar ou elogiar de forma geral. O feedback, por envolver reflexão conjunta e encaminhamentos, é uma grande oportunidade de formação docente.”



A estratégia de residência como parte integral da formação inicial

A rede de Nova York investiu também na inclusão da estratégia de **residência para novos diretores**. Antes de assumir a função de diretor, cada participante da Academia acompanha por dez meses, diariamente, o dia a dia de um diretor experiente, que atua como seu mentor. Como ao final do intensivo de verão a equipe da Academia mapeou os pontos fortes e de atenção de cada aluno, a combinação entre residente e mentor leva esse mapeamento em consideração. Combina-se cada

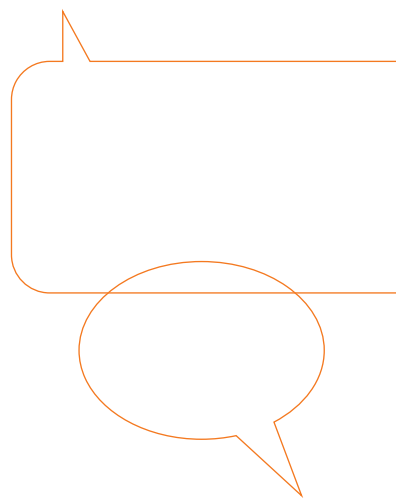
residente com um diretor mentor que se destaca nas áreas em que ele mais necessita se desenvolver.

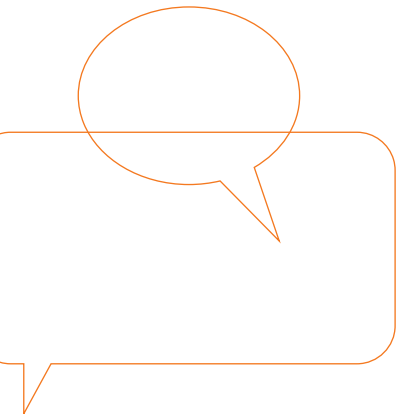
“Sabemos que a residência é um modelo que já funciona há muito tempo na medicina, para garantir que os médicos estejam preparados para exercer sua função. Não gostaríamos de ser operados por alguém que não tenha feito residência médica. Pensamos na mesma linha em relação à residência para diretores, sobretudo para aqueles que irão atuar nas escolas mais vulneráveis”, aponta Irma.

A residência permite ao aspirante a diretor observar o que o diretor faz e conversar com ele depois para refletir sobre o que foi feito e por quê. Essa transparência em torno dos objetivos por trás da prática é fundamental. “O aspirante aprende quando consegue entender o que motivou a decisão do seu mentor naquele contexto específico, o que motivou o comportamento. Esse entendimento é requisito para o aprendizado.”

A estratégia de tutoria como formação continuada para o diretor nos seus primeiros anos de atuação

Durante seu primeiro ano na função, diretores recebem da Secretaria de Educação de Nova York um tutor, que dá continuidade à sua formação, agora no dia a dia da sua escola. A partir disso, eles podem optar por continuar

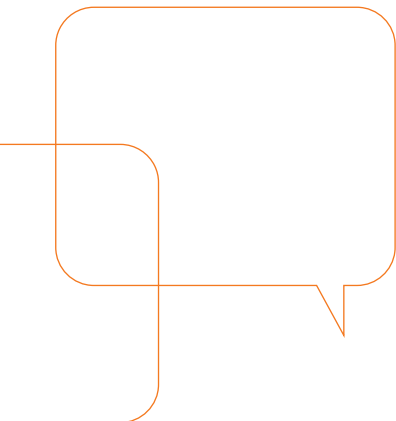




com um tutor ao longo do seu segundo e terceiro anos. Os tutores são recrutados entre diretores aposentados que se destacaram por seu desempenho. “A ideia não é que os diretores aposentados venham dizer ao novo diretor o que fazer, mas sim atuem como assessores no dia a dia do diretor”, explica Irma. A partir de uma ferramenta que possui padrões para cada dimensão de liderança, tutor e diretor identificam juntos as áreas de maior necessidade de desenvolvimento. É nesse diagnóstico que o plano de trabalho conjunto vai se basear.

O tutor visita a escola semanalmente para observar, dar feedback e auxiliar o diretor no planejamento e na avaliação de suas ações.

“Em escolas vulneráveis, repletas de problemas, manter o foco e pensar em alternativas é um desafio diário. O tutor vem como apoio e parceiro do diretor nesse esforço”, explica Irma.



Ela ainda lembrou que a decisão pela oferta de tutoria (instructional coaching) na rede converge com uma tendência entre secretarias de Educação no país, **de investir em tutoria como uma estratégia fundamental para formação continuada.**

Há um esforço para garantir essa metodologia de formação ao menos durante os três primeiros anos de atuação, que é o período probatório, antes de sua efetivação na rede. Em algumas redes como Los Angeles, o segundo maior sistema educacional do país depois de Nova York, a tutoria vai ser oferecida pelos dirigentes e supervisores dos órgãos regionais, após formação em parceria com a New York Leadership

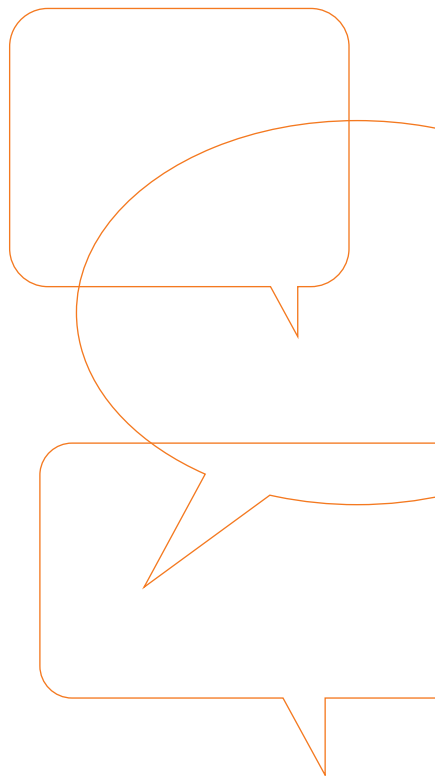
Academy. “É possível supervisionar e atuar como tutor, apesar dos desafios de equilibrar essas duas diferentes funções. O fundamental é o sistema se estruturar para oferecer esse tipo de formação aos seus diretores”, aponta Irma.

Resultados da formação e seus desdobramentos para as lideranças dos órgãos centrais e regionais de secretarias

Na cidade de Nova York, atualmente, um a cada seis dos 600 diretores da rede pública, ou 17%, são graduados da Academia. Desde 2003, mais de 1.300 pessoas participaram da formação. Muitos, após cinco anos como diretores, já assumiram posições de liderança no escritório central ou nas regionais.

Avaliação longitudinal de impacto, realizada pela Universidade de Nova York, mostrou que as escolas lideradas pelos graduandos da Academia, após três anos na função, apresentam resultados de avanço muito acima das de diretores com experiência semelhante.

Embora ainda parte da política de formação de diretores de Nova York, a Academia já é uma organização nacional que tem parcerias com redes públicas de ensino em 23 estados em todo o país, trabalhando com equipes de secretarias de Educação e Universidades. A consolidação, avaliação e disseminação dessa experiência foram obtidas em grande parte devido à parceria com o setor privado, com fundações como a Fundação Wallace, que nos Estados Unidos tem



liderado discussões sobre políticas públicas para a gestão escolar.

“Fundações do setor privado podem ter um papel estratégico no sentido de investir em pesquisas e inovações, mas o desenho e a implementação em larga escala têm de ser liderados pelas secretarias de Educação”, ressalta Irma.

Nesse sentido, **a formação inicial e continuada de diretores requer também um investimento nessas estruturas e capacidades internas das equipes de secretarias, incluindo a atuação dos profissionais nos níveis central e regional da gestão.** Antes de assumir a New York Leadership Academy, Irma liderou um desses órgãos regionais, do Bronx. “O meu foco principal eram os meus diretores, e todos da minha equipe entendiam que todo o nosso trabalho precisava estar focado em apoiar a escola e sua gestão.” Em vez de dar trabalho burocrático para os diretores, a secretaria incentivou mudanças para reduzir a carga administrativa do diretor e lhes dar a possibilidade de acompanhar mais a sala de aula, trabalhando junto com os professores. Para Irma, um elemento essencial da reforma foi exigir das lideranças do órgão regional que fossem além do papel de meros fiscalizadores ou repassadores de orientações. O acompanhamento in loco nas escolas passou a ter um caráter formativo também. **“Se o líder no topo da hierarquia do órgão regional perceber que o seu trabalho não é só cobrar mas também dar apoio prático a suas escolas, ajudando o diretor a buscar soluções, há um efeito cascata em relação a postura. O diretor**



compreende então que seu papel não é só de cobrar, mas sobretudo de apoiar o professor a fim de que ele consiga planejar, colaborar e gerar o impacto necessário na aprendizagem.”

Debatedores

As perspectivas dos gestores palestrantes complementaram o debate, trazendo reflexões e perspectivas para a formação de gestores escolares no contexto brasileiro.

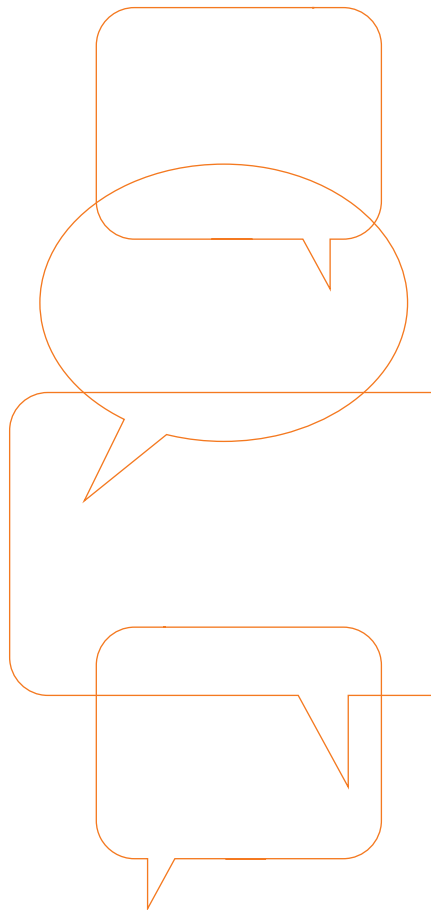
Maria Helena Guimarães de Castro

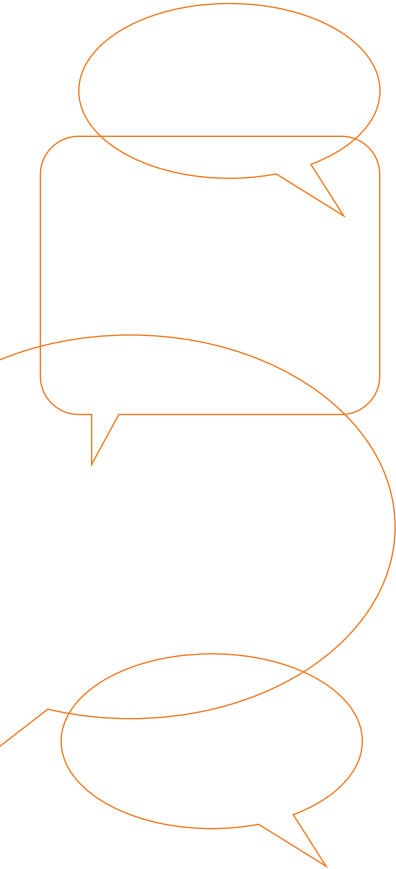
Fundação Seade

A partir de uma análise da trajetória de políticas educacionais no Brasil, Maria Helena afirmou que, apesar das muitas pesquisas demonstrarem a importância da liderança do diretor na melhoria da qualidade da educação, ainda temos muito a avançar nessa área no Brasil. Em 1997, quando o Conselho Nacional de Educação discutiu as diretrizes nacionais para a formação do professor, já se insistia na criação da residência pedagógica como algo fundamental para melhorar o perfil de formação inicial, uma mudança do currículo que privilegiasse aspectos como liderança.

“Avançamos pouco nesse sentido e estamos em 2012. Enquanto isso, vemos pelo debate de hoje que outros países têm experiências inovadoras e resultados nessa área”, ressalta.

O financiamento foi apontado como um elemento-chave





na implementação de programas de formação mais consistentes – mas não o único. “Em uma estratégia de residência para candidatos a diretores, por exemplo, é necessário pensar nos recursos para pagar o salário dos residentes e incentivos para os seus mentores. Mas há outras condições fundamentais.” Para Maria Helena, que já foi secretária de Educação do estado de São Paulo, o estado ou município precisa ter condições operacionais de trabalho para implementar estruturas e processos de formação de gestores com essa qualidade e intensidade. É preciso **investir na formação de liderança nos diferentes níveis da gestão**, e não apenas no nível da escola: “Não só no órgão central mas também no caso de redes maiores, os órgãos intermediários entre a secretaria e a escola, que fazem a supervisão de diretores e professores”.

Na discussão sobre o papel do gestor escolar na formação e avaliação docente, Maria Helena destacou a necessidade de apoiar diretores a fazer uso efetivo do período probatório do professor. “Se o probatório é para valer, com avaliação, com critérios adequados, o diretor pode ter um papel fundamental em formar o professor iniciante, assim como filtrar profissionais que, mesmo com formação e condições básicas de trabalho, não demonstram o perfil adequado para a função”, afirma. Nesse sentido, formação e avaliação docente precisam ser parte do currículo de formação de gestores escolares. “Muitas vezes não se avalia o perfil, o compromisso, a qualidade do trabalho, a dedicação ao trabalho, e a aprovação no regime probatório passa a ser informalmente vista como algo automático.”

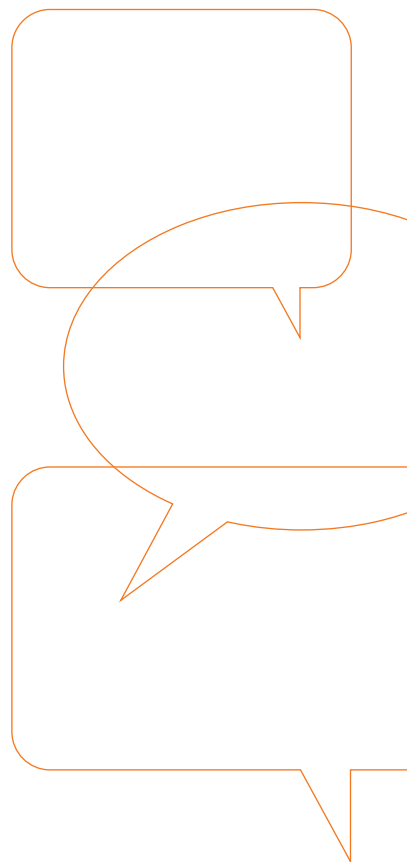
Maria Helena ressalta a necessidade de criar não só um

critério mais rigoroso de seleção para aqueles que aspiram à função de **diretor de escola** mas também a disposição de **investir mais na sua formação inicial**. Para ela, a experiência da New York Leadership Academy mostra o potencial da **parceria com universidades** – no caso, a Universidade de Nova York e a Universidade de Colúmbia – **na busca por inovações** que atendam ao contexto e aos desafios do cotidiano escolar. A educação pública brasileira vai apresentar melhoria de qualidade crescente, dar saltos de qualidade, se houver um processo de profunda mudança nos currículos de formação inicial dos professores e dos diretores. “Os currículos precisam se aproximar mais da realidade da escola pública”, conclui.

Teca Pontual

Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro

Os processos mais comuns de seleção de diretores no Brasil são os de eleição ou indicação, embora gradualmente processos de certificação comecem a ganhar força em mais redes de ensino. Foi o caso da rede municipal do Rio, que em 2011 acrescentou ao processo de eleição uma etapa anterior de certificação para candidatos. A etapa inclui um curso online de 40 horas e uma **prova de certificação**, seguida de uma banca de examinadores. “Conseguimos mudar cerca de 30% dos nossos diretores, uma renovação dos profissionais que estão liderando nossas escolas hoje e uma clareza maior entre os candidatos sobre as responsabilidades do diretor. Planejamos cada vez mais para aprimorar esse processo”, afirmou Teca. O candidato à direção tem que preparar um plano



de gestão e apresentar esse plano a uma banca de profissionais do nível central e do nível regional e a alguns diretores de escolas que se destacam pelos resultados de desempenho de seus alunos. Somente se for certificado nesse processo, o profissional pode se candidatar à eleição na sua escola.

Além da seleção, a secretaria criou a **Escola de Formação Paulo Freire**, para trabalhar com a formação continuada não só de professores mas também de gestores escolares da rede. Um desafio apontado por Teca foi a questão da escala. “Em estados e municípios como o Rio de Janeiro, cuja rede tem mais de 1.334 unidades no total, precisamos cada vez mais usar a tecnologia para tentar chegar a um número maior de diretores. Não há como não incluir formações a distância e ferramentas online, por exemplo.” Outro ponto destacado por ela foi a necessidade de as secretarias desenharem **estratégias e conteúdos específicos de formação para gestores de escolas mais vulneráveis**, de mais baixo desempenho. “Uma coisa é você fazer a gestão de uma escola pública que já tem um bom desempenho, dar continuidade ao que já foi feito. Outra coisa é você assumir a direção de uma escola que está fracassando, tentar reverter uma cultura de baixas expectativas e uma trajetória de baixos resultados.”

Nessa perspectiva, para Teca Pontual a experiência da New York City Leadership Academy mostra a necessidade de estratégias diferenciadas de formação para gestores que assumem a direção de escolas mais problemáticas. **“Quase toda a rede pública tem escolas com ótimo e bom desempenho, mas há também aquelas com problemas sérios**

de organização, de baixas expectativas, baixos resultados de aprendizagem. É um grande desafio para um diretor chegar em uma escola assim, que está fracassando, e transformar a equipe de alunos e de professores, conseguir promover mudanças de atitudes e comportamentos, para que aquela escola volte a funcionar como escola”, conclui.

Roseli Mori

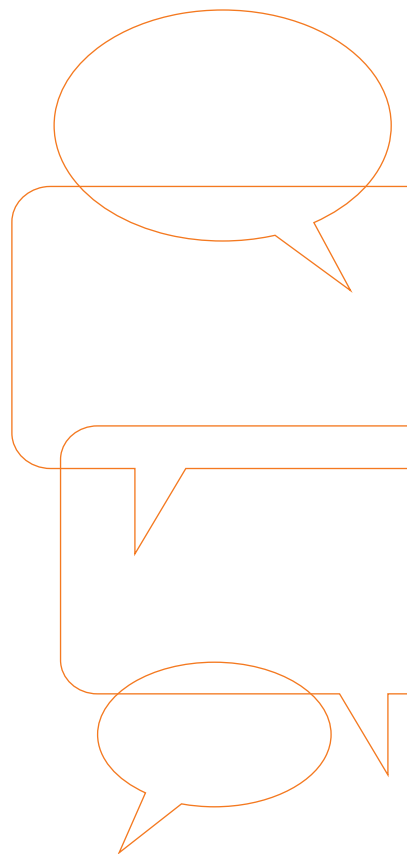
Secretária de Educação do Município de Ferraz de Vasconcelos

Ana Paula Tavares da Silva Torres

Diretora da EM Sara Ineiu, de Ferraz de Vasconcelos

Ao assumir uma rede relativamente nova, a secretária de Educação Roseli Mori conta ter observado a necessidade de maior formação continuada para os diretores de suas escolas. A alternativa escolhida foi um curso de pós-graduação de 360 horas, em parceria com a Fundação Lemann. “Acreditamos que a formação acadêmica podia melhorar o desempenho desses gestores, sua participação junto aos seus professores”, lembra Roseli. **“A formação continuada foi o caminho que escolhemos para preparar melhor esses profissionais, a fim de que pudessem garantir uma escola mais participativa, dinâmica e, acima de tudo, uma escola em que as crianças aprendessem.”**

Depois dos diretores, foi a vez de coordenadores pedagógicos passarem pelo programa. Para Roseli Mori, o **foco na prática de sala de aula**, e na **liderança** e a **formação que se dá na própria escola** são **elementos inovadores** que precisam ser considerados por gestores na medida em que desenham ou repensam



seus programas de avaliação. A formação inicial, não só de diretores mas de professores, deveria na sua opinião ser transformada para incorporar essas perspectivas.

A diretora Ana Paula ressalta outra estratégia que, mesmo quando não reconhecida formalmente como formação continuada foi, no seu caso, muito útil no dia a dia da escola: o acompanhamento do supervisor do órgão central da secretaria. “Em nossa rede, o supervisor de ensino está no mínimo uma vez por semana em cada escola. Ele tem aquele olhar de compartilhar, ajudar, saber das dificuldades, propor, apoiar. É corresponsável pelos nossos resultados.” Para Ana Paula, a permanência do diretor na escola está condicionada a esse apoio da secretaria no seu dia a dia. Em sua rede, esse apoio é em parte orientado pela avaliação do desempenho do diretor. “Nela o diretor e o vice-diretor são avaliados pelos professores, por outros funcionários como merendeira e, inspetor, assim como pelos pais dos nossos alunos. E essa avaliação é retomada e discutida, para planejarmos o que fazer para melhorar, o que priorizar na formação de nossos gestores.”

Algumas conclusões do debate

- O papel do diretor como líder é estratégico para a garantia do direito à aprendizagem de cada e todo aluno em sua escola. Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças em gestão escolar precisa ser área prioritária dos sistemas educacionais que buscam promover maior qualidade e equidade em seus resultados.
- A experiência da New York Leadership Academy

de Nova York mostra o impacto positivo de uma formação diferenciada para novos diretores, sobretudo para os que assumem as escolas públicas mais vulneráveis, com foco na prática e com base em tutoria e residência.

- Um dos diferenciais da Academia é o fato de seus formadores serem diretores experientes da rede pública, treinados como tutores, que atuam no cotidiano da escola, durante os primeiros anos de atuação de novos diretores. Um ponto ressaltado foi a oportunidade de redes públicas brasileiras investirem mais no potencial formador de seus diretores mais experientes e talentosos, que podem se tornar mentores/tutores de outros gestores.
- Nas reflexões sobre o contexto brasileiro, os debatedores ressaltaram a necessidade de estratégias e conteúdos específicos de formação para gestores de escolas mais vulneráveis, com mais baixo desempenho. Também apontaram para o caráter inovador e prático da residência, inspirada no modelo da medicina, como estratégia para formação de diretores.
- Para desenvolver sistemas de seleção, formação e acompanhamento de diretores escolares, as secretarias precisam contar com equipes centrais e regionais preparadas para desenhar, implementar e avaliar esses processos. Nesse sentido, os debatedores foram unânimes sobre a urgência de investimentos na formação de lideranças nos diferentes níveis da gestão das secretarias. O fortalecimento da gestão escolar passa pelo fortalecimento da gestão educacional de forma mais ampla.





**Políticas de
aproximação
Família-Escola**

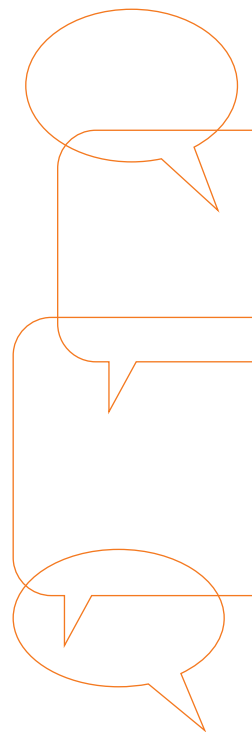
Introdução

Estimular o envolvimento e o relacionamento das famílias na vida escolar de seus filhos ainda é um desafio. Quando esse envolvimento familiar ocorre, ele tem impacto sobre a aprendizagem do aluno ao longo de sua vida escolar, desde a educação infantil, passando pelo ensino fundamental até chegar ao ensino médio, principalmente na mudança de um ciclo para o outro.

Em pesquisas, professores apontam o **relacionamento com as famílias como um dos fatores mais importantes para melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos**, incluindo a participação ou colaboração dos pais em atividades, eventos e tarefas propostos pela escola. E, para os alunos, há uma percepção do decréscimo da participação dos pais ao longo de suas trajetórias escolares, reduzindo o envolvimento em atividades programadas pela escola à medida que eles avançam de série. Se nas séries iniciais os pais estão mais engajados e presentes na vida escolar dos filhos, nas séries finais a participação torna-se mais limitada à presença nas reuniões de pais ou à visita na escola quando chamados para conversarem sobre problemas de comportamento e aprendizagem.

Diante dessas evidências, o desafio de muitos sistemas educacionais tem sido tornar essa aproximação família-escola um **eixo estratégico** nos seus **esforços de melhoria da qualidade da aprendizagem, sobretudo junto às escolas e aos alunos mais vulneráveis**.

Países como Estados Unidos, Irlanda, Inglaterra, França e Holanda têm desenvolvido políticas públicas e programas de escala na área de aproximação família-escola. Aqui no Brasil, algumas redes públicas também começam a experimentar e multiplicar ações que estimulem a participação mais ativa dos pais no cotidiano escolar. Entre essas ações podemos destacar o Programa Interação Família-Escola, realizado no município de Taboão da Serra desde 2005, e a



metodologia do Programa Coordenadores de Pais, iniciativa da Fundação Itaú Social a partir da experiência de Nova York e atualmente disseminada em parcerias com as secretarias de Educação estaduais e municipais.

O segundo encontro do **Ciclo de Debates em Gestão Educacional** teve como tema **Políticas de Aproximação Família-Escola** e trouxe importantes reflexões e aprofundamentos sobre a necessidade do desenvolvimento e da aplicação de práticas que promovam o relacionamento entre as famílias e a comunidade escolar. O evento contou com a participação da especialista internacional da OCDE **Beatriz Pont**, que apresentou resultados da pesquisa Equidade e Qualidade na Educação – apoio às escolas e aos alunos vulneráveis. A pesquisa aponta, entre outros dados, que o eixo de priorização e aproximação de vínculos entre escolas, pais e comunidade é fundamental.

Para debater e apresentar estratégias e experiências nacionais sobre o tema, contamos com **Sérgio Gotti**, oficial de Educação da UNESCO, **Isabel Santana**, gerente da Fundação Itaú Social, **Klinger Barbosa Alves**, secretário de Educação do Espírito Santo, e **Ieda Maria Nobre de Castro**, secretária municipal de Assistência Social e Cidadania de Maracanaú (CE). A diversidade das experiências trazidas pelos debatedores pode enriquecer o estudo apresentado pela convidada internacional e estabelecer paralelos com a realidade brasileira.

Beatriz Pont

Analista sênior de políticas educacionais da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Os sistemas de ensino com melhor desempenho entre os países da OCDE são aqueles que combinam qualidade e equidade

Dados da pesquisa Equidade e Qualidade na Educação – apoio às escolas e aos alunos vulneráveis mostram que, entre os países da OCDE, quase um em cada cinco alunos não atinge o nível básico de formação. Além disso, alunos oriundos de meios socioeconômicos mais vulneráveis têm duas vezes mais probabilidade de apresentar fraco aproveitamento escolar. A falta de equidade e qualidade pode levar ao fracasso escolar, e isso significa que um em cada cinco jovens adultos, em média, abandona os estudos antes de completar o ensino médio. A **redução do fracasso escolar**, além de ser positiva para o indivíduo, também é fundamental

Beatriz Pont apresentou os principais resultados e reflexões da pesquisa da OCDE liderada por ela: Equidade e Qualidade na Educação – apoio às escolas e aos alunos vulneráveis. Uma das conclusões da pesquisa mostra que a priorização dos vínculos entre família e escola é uma das políticas que devem ser adotadas para melhorar o ambiente de aprendizado em escolas mais vulneráveis.

para **alavancar o crescimento econômico e o desenvolvimento** social de um país.

Países que elaboraram **políticas que priorizaram equidade com qualidade** alcançaram resultados muito positivos na redução do impacto do perfil social dessas crianças na sua educação. Em países como Coreia, Finlândia, Canadá, Japão, Noruega, Austrália, Holanda, Suécia, Reino Unido e Polônia, a maioria dos **alunos tem a possibilidade de atingir altos níveis de formação independentemente de suas trajetórias pessoais e situação socioeconômica.**

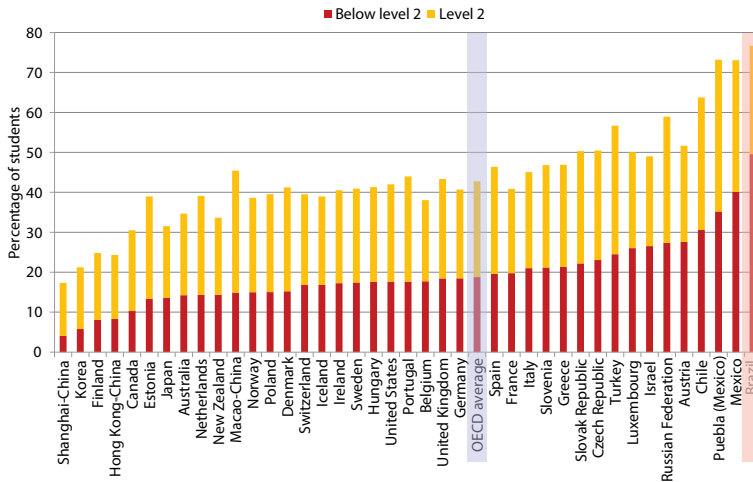
“Nesses países, nós medimos a equidade identificando como os sistemas educacionais conseguiram reduzir o impacto do perfil social (gênero, origem étnica, meio familiar) dessas crianças na sua educação”, afirma Beatriz Pont.

Os desafios da equidade e qualidade na educação estão presentes não apenas no Brasil mas também em todos os países da OCDE, e cada um deles reage a esses desafios de formas diferentes. “Vários programas e metodologias vêm sendo desenvolvidos e testados. Nós da OCDE não sabíamos exatamente qual a solução para a busca da equidade, então visitamos diversos países para ver o que estava sendo feito e quais são as atitudes consideradas importantes para a concretização da equidade”, afirma Beatriz Pont. A pesquisa apontou que a principal atitude para a promoção da equidade em educação é tornar o tema prioridade nas políticas públicas, porque não é possível haver sistemas educacionais de boa qualidade se não houver equidade. Precisamos de qualidade e equidade e ambas precisam andar lado a lado.

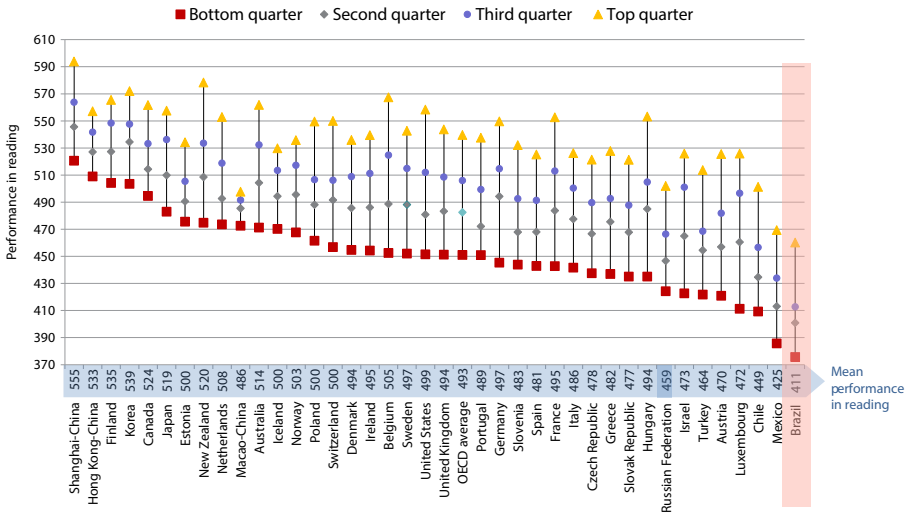
A educação é um dos caminhos para apoiar o desenvolvimento social sustentável

Nos países pesquisados pela OCDE foram identificados três grandes desafios que impactam o desenvolvimento social e econômico de um país, como apresentado nos gráficos a seguir:

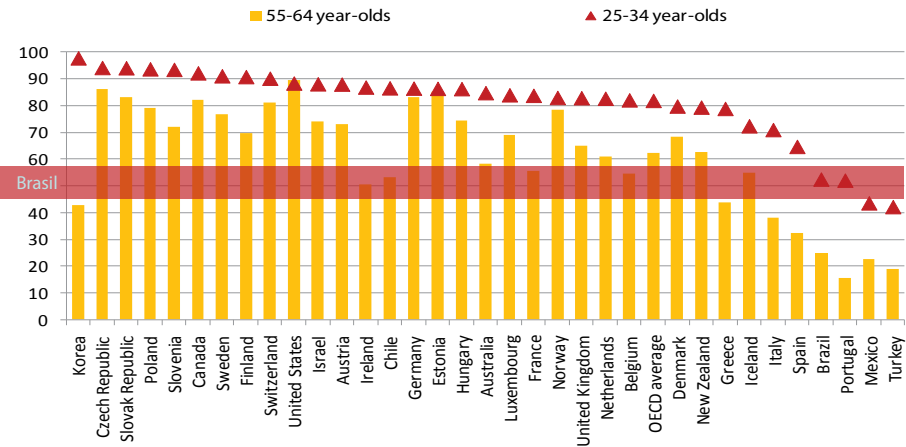
1. Promover o acesso de todas as crianças a um nível mínimo de habilidades educacionais necessárias para seu desempenho na sociedade atual.



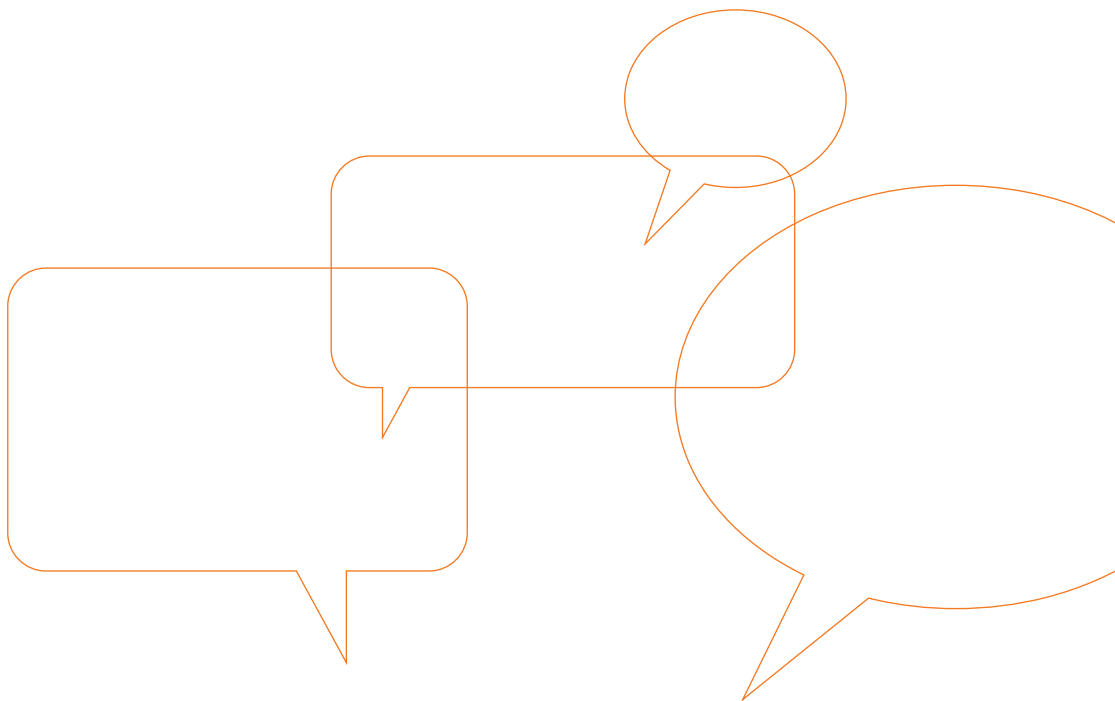
2. Reduzir o baixo desempenho com base em fatores pessoais.



3. Garantir que todos os jovens concluem o ensino médio.



Esses três desafios, quando não trabalhados, geram altos custos para a sociedade e para os indivíduos em geral. Pessoas que não concluem seus estudos têm salários mais baixos, maiores dificuldades para acessar e permanecer no mercado de trabalho e potencial limitado de crescimento econômico. O fracasso escolar e a ausência de equidade na educação se tornam fatores muito caros para toda a sociedade. Do mesmo modo que a conclusão com êxito da formação escolar proporciona aos indivíduos melhores empregos, perspectivas de vida mais saudáveis, o que resulta em maior contribuição para o orçamento público e para os investimentos, maior sustentabilidade da economia e menor dependência dos subsídios públicos, tornando a sociedade menos vulnerável aos revezes econômicos.



Recomendações de políticas para aumentar a equidade e reduzir o fracasso escolar

Na pesquisa, foram estudados e sistematizados desafios e recomendações de políticas públicas de promoção de equidade e, conseqüentemente, melhoria da qualidade, nos 34 países-membros da OCDE.

São elas:

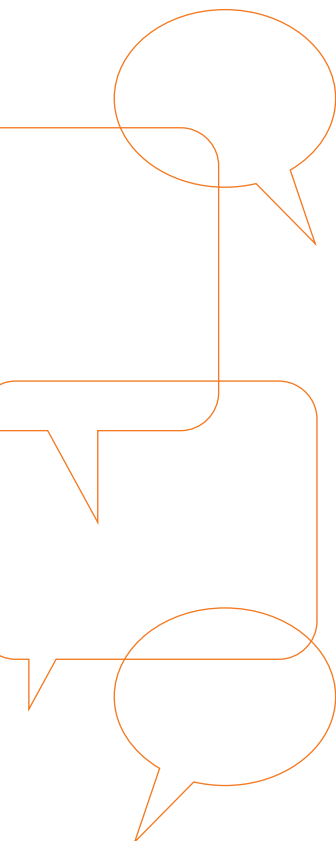
1. Investir na educação pré-escolar, primária e secundária para todos, em particular para as crianças oriundas de meios desfavorecidos.

Investir na educação infantil contribui para o desenvolvimento contínuo das crianças que aprendem melhor desde o começo, e, aprendendo melhor, há menor risco de evasão.

2. Eliminar políticas públicas que dificultam a equidade e estimulam o fracasso escolar.

Essa recomendação se desdobra nos seguintes eixos:

- Eliminar a cultura de repetência escolar;
- Adiar e estruturar a transição de alunos para o segundo ciclo e ensino médio;
- Atentar para o processo de escolha e matrícula das escolas incluindo critérios de equidade para evitar segregação de alunos;

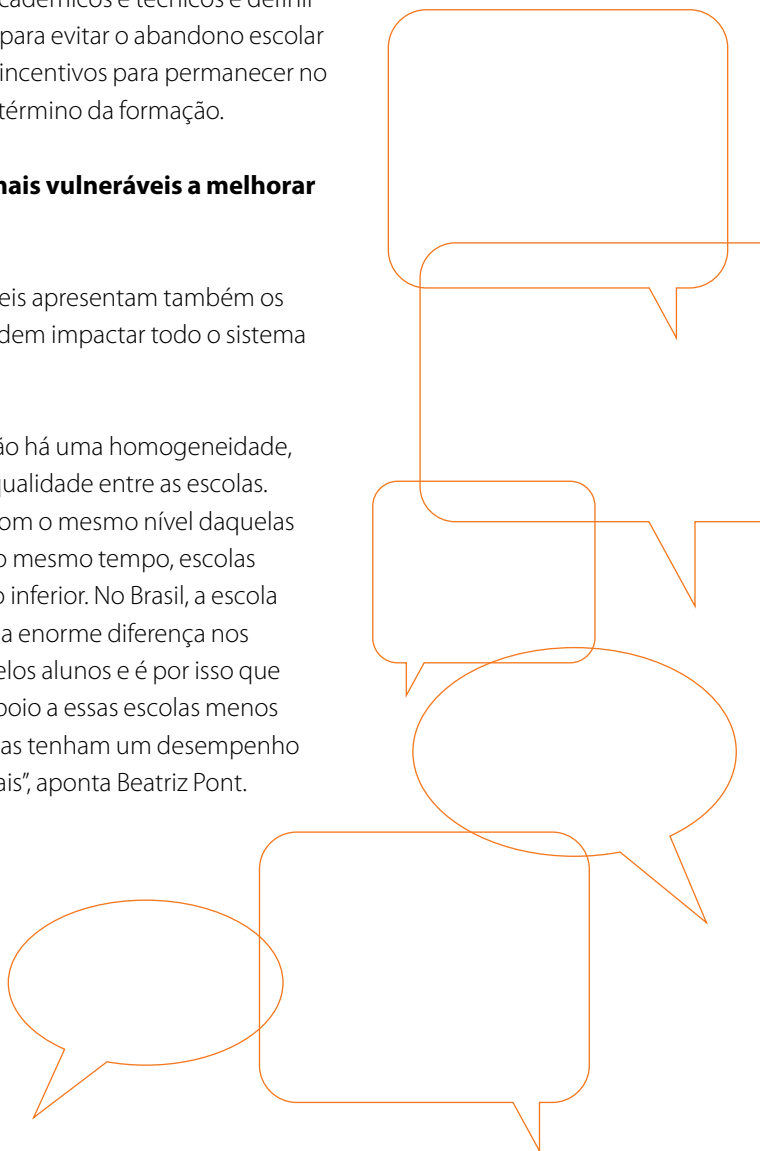


- Tornar as estratégias de financiamento escolar sensíveis às necessidades dos alunos e das escolas;
- Investir em alternativas de ensino médio que mesquem percursos acadêmicos e técnicos e definir medidas preventivas para evitar o abandono escolar nessa fase, tais como incentivos para permanecer no sistema escolar até o término da formação.

3. Auxiliar as escolas mais vulneráveis a melhorar seus resultados.

As escolas mais vulneráveis apresentam também os maiores desafios que podem impactar todo o sistema educacional.

“No Brasil isso é nítido, não há uma homogeneidade, são muitos os níveis de qualidade entre as escolas. Há escolas muito boas, com o mesmo nível daquelas dos países da OCDE, e, ao mesmo tempo, escolas com desempenho muito inferior. No Brasil, a escola que você escolhe faz uma enorme diferença nos resultados alcançados pelos alunos e é por isso que recomendamos maior apoio a essas escolas menos privilegiadas, para que elas tenham um desempenho tão bom quanto as demais”, aponta Beatriz Pont.



Cinco recomendações de políticas educacionais mostraram-se eficazes para o aperfeiçoamento das escolas mais vulneráveis e com baixos índices de qualidade:

1. Reforçar e dar assistência aos dirigentes escolares.

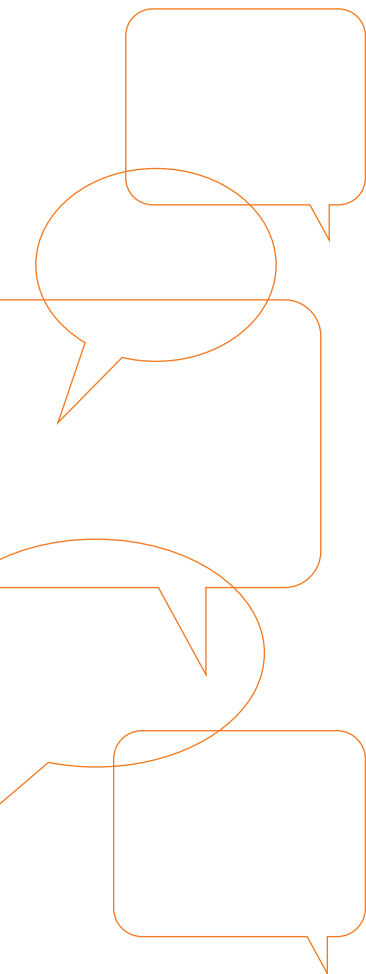
Investir no processo de seleção e formação dos diretores pensando em estratégias para atrair e reter bons profissionais.

2. Apoiar a criação de um ambiente propício e positivo de aprendizagem.

“Nós acreditamos que é muito importante modificar o ambiente das escolas mais vulneráveis, fazer com que essas escolas tenham como prioridade criar uma atmosfera positiva entre professores e alunos, diretores e professores e, até mesmo, entre os próprios professores. Isso é muito importante e os dados precisam ser utilizados para garantir que os alunos aprendam”, ressalta Beatriz Pont.

3. Atrair, formar e manter professores de alta qualidade.

A pesquisa aponta que, em muitos países, os professores mais qualificados não vão para as escolas mais vulneráveis. As políticas devem aumentar a qualidade e a permanência dos professores dessas escolas. Apoio aos professores iniciantes, formação continuada focada nos desafios do cotidiano dessas escolas, oferta de



melhores condições de trabalho e desenvolvimento de incentivos financeiros e profissionais adequados fazem a diferença.

4. Garantir estratégias de aprendizagem diferenciadas para escolas mais vulneráveis.

É sabido que determinadas práticas pedagógicas podem fazer a diferença para alunos com baixo rendimento. A melhoria da aprendizagem dessas escolas passa pela implementação de políticas que definam diretrizes curriculares com foco no aluno e auxiliem os professores, por meio dos dados das avaliações, a adaptar suas práticas sempre mantendo altas expectativas de rendimento para seus alunos.

5. Priorizar vínculos entre escolas, pais e comunidade.

Os pais em situação de maior vulnerabilidade tendem a se envolver menos na escolaridade dos filhos por múltiplas razões econômicas e sociais. As políticas têm de permitir que as escolas mais vulneráveis priorizem vínculos com os pais e as comunidades e melhorem as estratégias de comunicação, com o objetivo de alinhar os esforços da escola e dos pais.

É importante contribuir com a valorização que as famílias dão para a educação de seus filhos e colaborar para que elas acompanhem e apoiem a trajetória escolar de cada um deles.

Pesquisas confirmam que, quando os pais estão envolvidos com a educação dos seus filhos, eles



incentivam uma atitude positiva em relação à escola e, em contrapartida, as crianças também dão atenção para a vida escolar, reduzindo o absentismo e o abandono escolar.

A relação com a escola é fundamental e precisa ser estabelecida, principalmente nas escolas mais vulneráveis.

“O que acontece nessas escolas é que os pais têm os mais variados tipos de problemas e muitos nem acreditam que precisam estar envolvidos, muitas vezes eles apenas deixam o filho na porta da escola e acham que esse é o seu papel. As escolas também são parte importante desse problema. Elas não têm as pessoas ou estratégias apropriadas para lidar com esses pais. Ou seja, não é culpa dos pais ou dos professores, é uma questão sistêmica que precisa ser abordada”, ressalta Beatriz Pont.

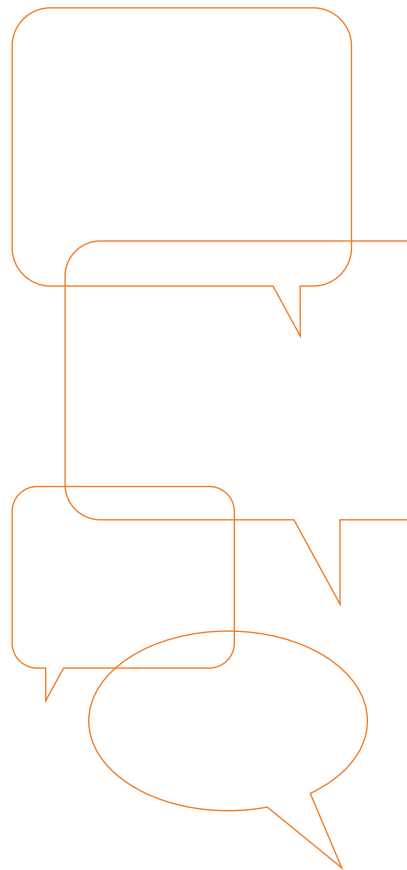
A pesquisa sugere algumas **formas de envolvimento dos pais**:

- **Apoiar e estimular o envolvimento dos pais nas tarefas escolares em casa e na escola;**
- **Investir na comunicação da escola com as famílias em todas as situações, e não apenas em situações negativas;**
- **Criar estratégias de aproximação também para os pais menos engajados;**
- **Ajudar a esclarecer quais são as expectativas dos pais em relação à educação de seus filhos, o que muitas vezes eles nem sabem.**

Ao mesmo tempo, a pesquisa traz alguns exemplos relevantes de práticas internacionais que podem ser interessantes para o Brasil:

- a. Na **França** os pais recebem uma pasta com um DVD que explica o funcionamento da escola e apresenta quais expectativas a escola tem em relação ao envolvimento dos pais. Também são agendadas várias reuniões sobre diversos assuntos ao longo do ano, sempre buscando garantir e manter o envolvimento dos pais. Essa ação reduziu o absenteísmo das crianças no primeiro ano.
- b. Na **Irlanda** há um profissional especial para fazer essa ligação entre a escola e os pais e existe financiamento público para isso.
- c. Na **Holanda** foi criada uma plataforma em que há uma sala especial para os pais, o que também se tornou programa de alfabetização para os pais.

“São vários os exemplos e nós sabemos que é importante e interessante trabalhar para aumentar a conscientização e o valor que existe no envolvimento dos pais na educação de seus filhos. Esse é um dos principais componentes para melhorar o desempenho escolar, principalmente das crianças mais vulneráveis”, conclui Beatriz Pont.



Debatedores

As contribuições dos palestrantes que enriqueceram o debate apresentando experiências, estudos, práticas e metodologias sobre o tema aproximação família-escola.

Isabel Santana

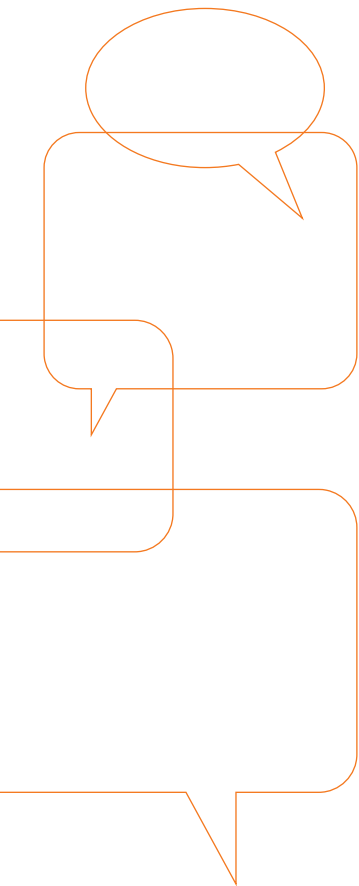
Gerente da Fundação Itaú Social

Isabel Santana destacou e comentou alguns pontos da pesquisa apresentada por Beatriz Pont, além de apresentar a estratégia Coordenadores de Pais como metodologia de aproximação família-escola, disseminada pela Fundação Itaú Social.

“Um ponto fundamental que o estudo mostra é a necessidade de apoio sistêmico para alavancar o ensino e a aprendizagem nas escolas mais vulneráveis. Todo o sistema educacional perde quando parte de suas escolas e de seus alunos não consegue alcançar os padrões adequados de aprendizagem. Devemos, sim, pensar em estratégias de políticas específicas para as escolas com maior vulnerabilidade”, ressalta Isabel.

O tema aproximação família-escola necessita de uma área técnica e de políticas específicas que os sistemas educacionais precisam desenvolver se quiserem promover qualidade com equidade na educação.

Trata-se de uma mudança de paradigma, em que o **eixo família-escola** deixa de ser uma ação isolada



que depende exclusivamente do diretor para entrar na **agenda pública** das secretarias e do ministério, de forma estruturada e integrada com outras ações.

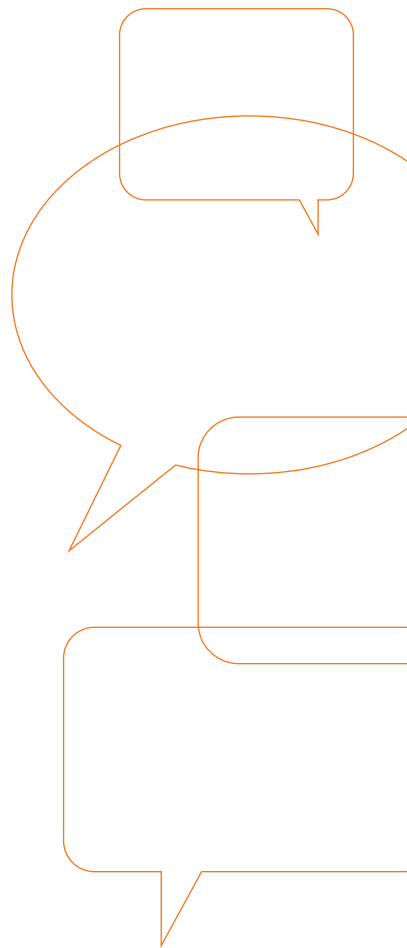
“Não dá para pensar políticas de aproximação família-escola isoladas de outras estratégias mais sistêmicas e amplas”, afirma Isabel.

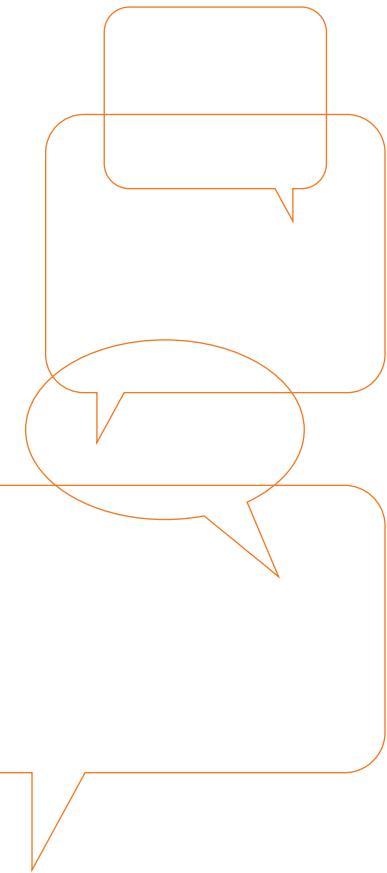
Outra conclusão apresentada é que não há um modelo único, é preciso considerar a diversidade das comunidades, dos arranjos familiares, das interações escolares e apresentar estratégias também diversificadas, com objetivos claros, para fortalecer essa relação família-escola.

Um exemplo dessa diversidade de estratégias é a maneira como a Fundação Itaú Social incorpora o tema em seus programas e experiências. No **Prêmio Itaú Unicef**, programa na área de educação integral, essa incorporação se dá por meio da promoção da **formação integral** de crianças, adolescentes e jovens, considerada como necessária para a ampliação das oportunidades de aprendizagem a partir da **parceria família, escola, comunidade e ONGs**.

Outra referência é encontrada no programa **Jovens Urbanos**, com o objetivo de ampliar o repertório sociocultural de jovens em situação de vulnerabilidade, que **se articula em rede com órgãos públicos e organizações do terceiro setor**, desenvolvendo estratégias de **trabalho conjunto com as famílias** para colaborar com o processo de adesão e formação dos jovens.

Além desses dois exemplos, a Fundação Itaú Social desenvolve o **Programa Coordenadores de Pais** – metodologia adaptada a partir da experiência da Reforma





Educacional de Nova York, onde cada escola possui um profissional, denominado coordenador de pais, com dedicação integral para **estimular o relacionamento da escola com as famílias e a comunidade** e acompanhar alunos com risco de evasão escolar. Entre as ações desse profissional estão auxiliar a direção na construção de estratégias para intensificar a participação das famílias nas reuniões, atender pais que procuram a escola com dúvidas, acolher pais e alunos na rotina de entrada, saída e intervalos, realizar visitas domiciliares sob orientação da coordenação pedagógica e a direção da escola para alunos com maior probabilidade de evasão, estimular pais a realizar ações voluntárias dentro das escolas e, por fim, desenvolver um trabalho interessante de apoio à gestão da escola na busca de parcerias externas da comunidade, conectando famílias e organizações sociais aos equipamentos públicos.

“Uma característica das estratégias eficazes é a atenção para que os pais sejam chamados não só por causa dos problemas dos filhos mas também para celebrar avanços dos destaques. Isso passa a mensagem de que a escola está valorizando também os avanços, e não só os problemas dos filhos”, ressalta Isabel Santana.

Para conhecer detalhes das iniciativas citadas, acesse o site: www.fundacaoitausocial.org.br

Sérgio Gotti

Oficial de Educação da UNESCO

Sérgio Gotti resgatou o histórico da relação

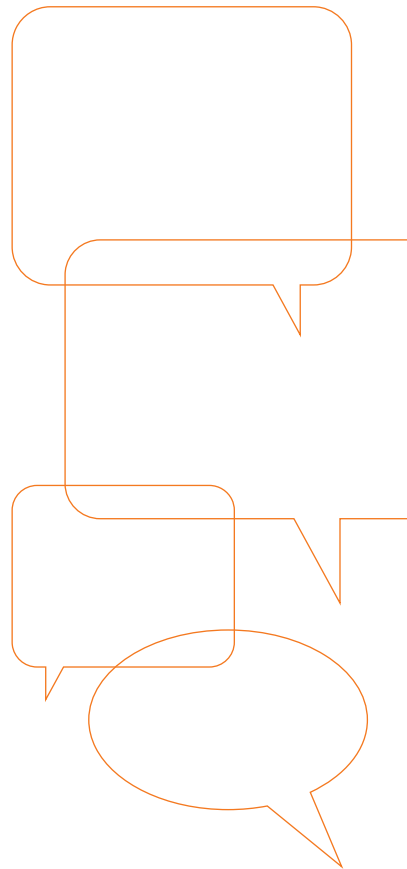
família-escola no contexto brasileiro e apresentou pesquisas e estratégias de âmbito nacional.

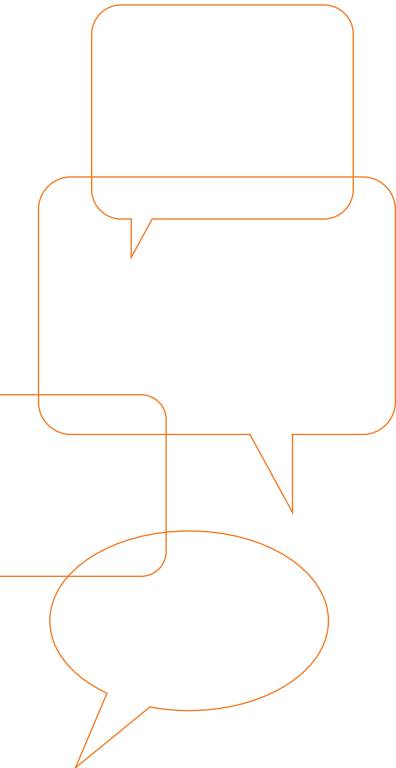
“A participação efetiva e legalizada da família é recente. Ela começou com o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) em 1990, que previa necessariamente o papel da família para garantir o direito à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer”, cita Sérgio Gotti.

A Constituição de 1988 também contribuiu para legalizar e estimular essa interação, formalizando na LDB-96 o papel do estabelecimento de ensino em relação ao tema, como exemplifica o artigo 12: “Articular-se com as famílias e a comunidade, criando um processo de integração da sociedade com a escola.” O plano de desenvolvimento educacional, do Ministério da Educação, também deixa clara a importância da participação família-escola no plano de metas.

Em 2009, a UNESCO realizou o estudo **Interação Família-Escola – subsídios para práticas escolares** e identificou 30 experiências por todo o Brasil. Na pesquisa, foram apresentados como **princípios norteadores da relação família-escola:**

- **Educação de qualidade como direito fundamental de todas as pessoas, que tem como elementos essenciais a equidade, a relevância e a pertinência, além de dois elementos de caráter operativo: a eficácia e a eficiência;**
- **O Estado (nos níveis federal, estadual e municipal) é o responsável primário pela educação escolar;**



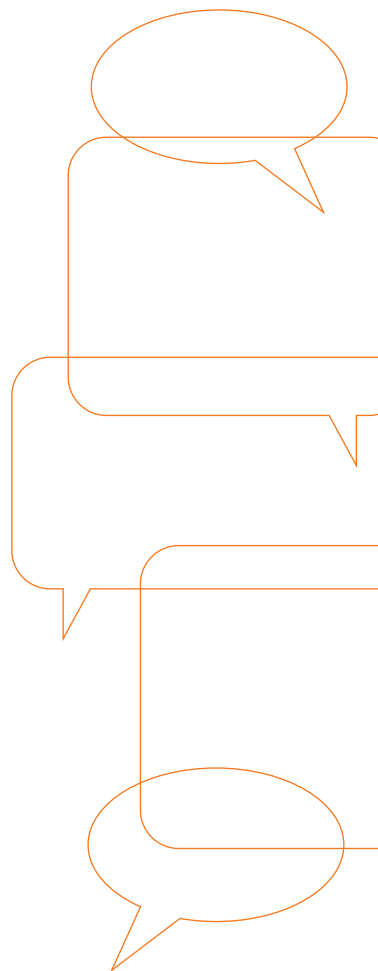
- 
- **A escola não é somente um espaço de transmissão da cultura e de socialização. É também um espaço de construção de identidade;**
 - **O reconhecimento de que a escola atende alunos diferentes uns dos outros possibilita a construção de estratégias educativas capazes de promover a igualdade de oportunidades;**
 - **É direito das famílias ter acesso a informações que lhes permitam opinar e tomar decisões sobre a educação de seus filhos e exercer seus direitos e responsabilidades;**
 - **O sistema de educação, por meio das escolas, é parte indispensável da rede de proteção integral que visa assegurar outros direitos das crianças e dos adolescentes;**
 - **A proteção integral das crianças e dos adolescentes extrapola as funções escolares e deve ser articulada por meio de ações que integrem as políticas públicas intersetoriais.**

“Evidentemente a família, a comunidade e o envolvimento de todos são essenciais, mas o Estado tem a obrigação primária de garantir a educação”, afirma Sérgio Gotti.

Outro ponto destacado do estudo da UNESCO é como essa interação ocorre. “Não podemos simplesmente chamar a família na escola para discutir uma série de coisas sem um planejamento prévio, que deve anteceder a vinda dos pais e a participação efetiva da família”, diz Sérgio Gotti.

Foram citadas algumas **questões norteadoras para planejar e estimular a interação família-escola:**

- **Por que chamar as famílias à escola?**
- **Quando e por que ir até as famílias?**
- **Nos encontros programados pelos educadores, os familiares têm oportunidades para falar o que pensam?**
- **As situações de interação contribuem realmente para aproximar escola e famílias ou acabam aumentando as distâncias sociais e culturais entre elas?**
- **A escola está aberta para conhecer e respeitar a cultura, a organização e os saberes dos grupos familiares mais distanciados do padrão tradicional?**
- **Os familiares têm mesmo poder de interferência em conselhos, assembleias e colegiados?**
- **A escola utiliza o conhecimento mais acurado que tem ao se aproximar das famílias para se planejar, rever suas práticas e formas de tratar os alunos?**
- **Quando a escola se aproxima das famílias e percebe situações de vulnerabilidade social, ela consegue convocar novos atores para encaminhar os apoios necessários?**



Concluindo sua participação, Sérgio Gotti apresenta algumas iniciativas e programas governamentais que direta ou indiretamente estão estimulando a relação família-escola. São eles:

- Programa Bolsa Família;
- Programa de Erradicação do Trabalho Infantil;
- Programa Mais Educação;
- Escola Aberta;
- Escola que Protege;
- Programa Nacional de Inclusão de Jovens – ProJovem;
- Mobilização de Famílias pela Educação de Qualidade.

Klinger Barbosa Alves

Secretário Estadual de Educação do Espírito Santo

Klinger Barbosa Alves compartilhou os grandes desafios para reverter o quadro das escolas mais vulneráveis do Estado.

O Espírito Santo tem 3 milhões e 600 mil habitantes, dos quais metade se concentra na grande Vitória. Há uma grande diversidade e adversidade no estado, principalmente relacionada à violência. Se a média padrão da taxa de homicídios da OMS é de 10 por 100 mil habitantes, o Espírito Santo concentra 50 homicídios

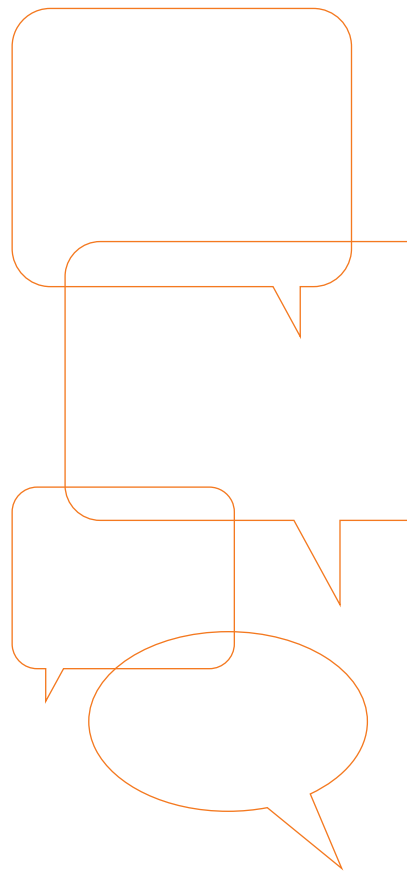
por 100 mil habitantes e, em alguns municípios da Grande Vitória, esse número chega a 80. Para atuar diretamente na redução da violência, o governo lançou o Programa Estado Presente em Defesa da Vida, articulado com ações do governo junto com as prefeituras e instituições da iniciativa privada com apoio federal.

“No Espírito Santo tem muito assassinato de jovem, segundo dados do Censo IBGE/2010. Os lugares com maior índice de violência têm também os mais altos índices de analfabetismo, e isso não é coincidência”, afirma Klinger.

A Secretaria de Educação, em parceria com uma universidade local, investiu em uma pesquisa para mapear os principais motivos de evasão e repetência. No meio feminino, a gravidez precoce ainda é o principal fator. No meio masculino, a faixa mais delicada está entre 15 e 18 anos e é nessa idade que eles são mais atraídos para a criminalidade.

“Na Grande Vitória, foram selecionadas 31 regiões onde há o maior número de homicídios. Dessas, 21 estão na Grande Vitória. Nessas regiões, existem 31 escolas estaduais com mais de 16 mil alunos. Essas escolas se tornaram prioridade da gestão”, ressalta Klinger.

Nessas **regiões de maior vulnerabilidade são desenvolvidas ações integradas**, como reforço policial com a contratação e o treinamento de pessoal, integração das polícias Civil, Militar e do Corpo de Bombeiros, projeto com a Defensoria Pública de legalização dos pais, unidades de saúde, lazer utilizando programas do Ministério do Esporte, inclusão musical,



construção de novas escolas, programa de prevenção de drogas, diversos programas em parceria com a iniciativa privada ocorrendo dentro das escolas, ou seja, é um programa multidimensional e extremamente complexo.

Dentre os programas e as iniciativas, Klinger destaca a parceria com a Fundação Itaú Social no programa Coordenadores de Pais, que ocorre em caráter experimental em 15 das 31 escolas participantes do Estado Presente.

“Chamamos de coordenadores de pais, mas eles têm que ser muito mais do que isso, porque às vezes a criança mora com a avó, os tios, em lar temporário, é um novo perfil de organização familiar, e o coordenador de pais tem essa capacidade de se aproximar dessa estrutura familiar nova, porque tem essa linguagem e muitas vezes essa vivência dentro de casa. No Espírito Santo há duas realidades distintas, inclusive no rendimento escolar: no interior há uma cultura mais próxima e a escola é integrada com a comunidade, há um senso de pertencimento. Na Grande Vitória não existe esse senso de pertencimento e há uma clara dificuldade de fazer essa ligação, esse relacionamento. É aí que entram em cena os coordenadores de pais, que com essa vivência local conseguem construir essa ponte”, conta Klinger.

Foram apresentados alguns resultados preliminares da iniciativa Coordenadores de Pais:

Resultados Apurados até Setembro/2012

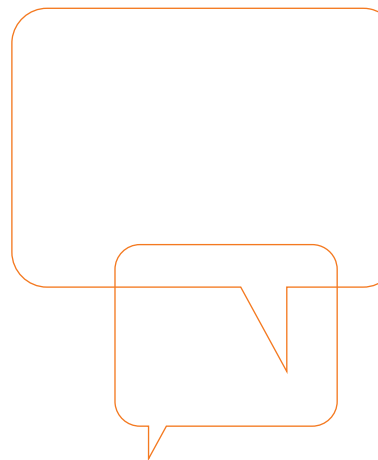
Situações detectadas nas escolas beneficiadas com o programa Coordenadores de Pais	Quantidade	Observações até o momento
Vulnerabilidade à evasão	539 alunos	237 alunos (44%) retornaram
Alunos faltosos	1.104 faltosos	725 alunos (66%) voltaram a ter frequência regular
Problemas de indisciplina	840 alunos	508 alunos (61%) melhoraram o comportamento
Problemas de baixo desempenho	812 alunos	458 alunos (56%) melhoraram o desempenho
Observação/intervenção e acompanhamento	Todos os alunos que tiveram baixo desempenho, problemas de frequência ou de indisciplina estão sendo observados e acompanhados	

Apesar de recente, a iniciativa apresenta resultados promissores como estratégia de aproximação entre família e escola e reversão de trajetórias de fracasso e evasão escolar. Contudo, por se tratar de um profissional com características bastante específicas, a forma de contratação pela área pública ainda precisa encontrar alternativas mais flexíveis. “Nosso maior desafio? A contratação dos coordenadores. Estamos procurando uma solução legal para que esse projeto se torne uma política pública”, conclui Klinger.

Ieda Maria Nobre de Castro

Secretária de Assistência Social do município de Maracanaú – Ceará

Ieda Maria Nobre de Castro realizou a mediação do debate, sintetizando as questões recorrentes,



ressaltando a pluralidade de arranjos familiares e resgatando a importância da articulação intersetorial.

“Identificamos em todas as apresentações um consenso sobre a importância de um processo estruturado de interação e relacionamento família-escola, sendo ele fundamental para a promoção do desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens. Cada instituição tem seu jeito de fazer, uma pluralidade de metodologias, porém ainda precisamos avançar na integração dessas duas instituições tão importantes na vida das pessoas: a escola e a família”, afirma Ieda.

Família é uma instituição complexa, com grande variedade de arranjos, formas, vínculos, cada uma construindo seu jeito de viver e de repassar para os outros seus saberes e experiências. É preciso considerar que não podemos olhar para todas as famílias de forma padrão e idealizada e, ao pensar esse diálogo entre a escola e as famílias, é fundamental considerar essa pluralidade.

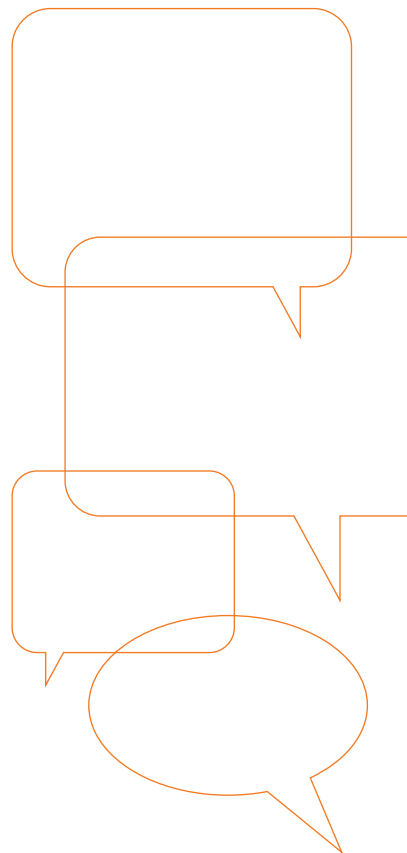
Um dos pontos resgatados das apresentações foi a preocupação com a forma de mobilização das famílias e a quem endereçar essa comunicação. Quando lidamos com famílias, também precisamos considerar a questão de gênero e a classe social, porque na maioria das vezes apenas a mãe é chamada, porque ainda carregamos a cultura de ser ela a grande responsável pelo desenvolvimento dos filhos. Hoje temos uma infinidade de arranjos familiares, e muitas vezes a avó, a tia, o tio, o irmão, o padrasto ou o pai também poderiam ser mais envolvidos. “Essa mãe idealizada, que tem

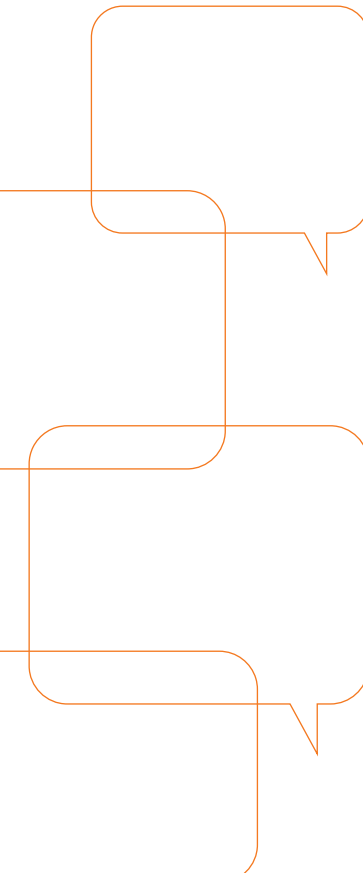
tempo para cuidar de tudo, não existe mais, ela precisa de apoio, e não só ela. As famílias precisam de apoio para essa sobrecarga de papéis e responsabilidade, e o Estado não pode devolver para a família aquilo que é reconhecidamente papel dele, que é apoiar e proteger todos os cidadãos”, afirma leda.

Outro ponto sintetizado por leda refere-se à discussão sobre a quem cabe essa articulação: a uma pessoa especializada, um professor, o diretor ou um modelo mais informal contando com o apoio dos pais. “São muitos os modelos, mas essa questão não pode ser restrita a uma preocupação da equipe gestora da escola, ela é uma preocupação de gestão educacional e deve entrar na agenda das secretarias e estabelecer relações intersetoriais e integradas que deem conta dessa necessidade de aproximação entre família e escola. É preciso saber o que cabe a cada secretaria, até onde vai a nossa fronteira e o que é objetivo comum para construir uma intersetorialidade”, ressalta leda.

Além disso, a escola de hoje, principalmente em territórios extremamente vulneráveis, é muito mais do que uma escola, ela é, na maioria das vezes, o único espaço de cultura, de lazer e de prática esportiva naquela comunidade. Porém, essa escola tem a estrutura física semelhante à dos outros territórios. São condições estruturais que demandam mudanças e precisam de financiamento, mas não há políticas e recursos específicos para essas escolas em regiões de vulnerabilidade.

Em relação à intersetorialidade, há um grande gargalo em como a educação pode dialogar com outras





políticas setoriais ou como as outras políticas setoriais podem dialogar mais com a educação. “A realidade da escola não é fechada dentro dos muros da escola, ela está em um contexto social que muitas vezes, para os educadores, é desconhecido. É preciso buscar parceiros para compreender essa realidade, porque a escola não está só, ela está dentro de um sistema, um sistema de políticas públicas que se colocam e se propõem a ser rede de apoio para que as famílias possam fazer o desenvolvimento de suas crianças. E nós em cada área – saúde, educação, assistência – devemos contribuir para que isso ocorra de forma mais integrada”, conclui Ieda.

Algumas conclusões do debate:

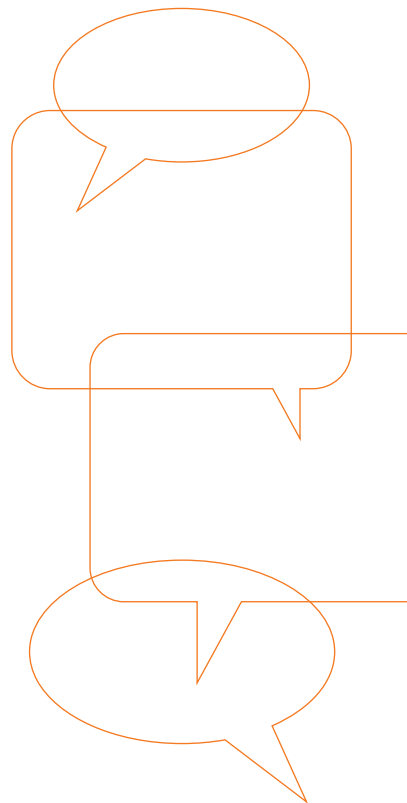
- **A educação é chave para o crescimento econômico e para o desenvolvimento social;**
- **Dentro desse contexto, é clara e objetiva a importância da família em participar do processo educativo para reduzir evasão, absenteísmo e melhorar resultados;**
- **Ao pensar modelos e estratégias para melhorar a aproximação família-escola, não se pode considerar um modelo único ou padronizado, é fundamental considerar a diversidade do país e dos arranjos familiares e realizar um diagnóstico local;**
- **Avanços nessa relação têm sido obtidos com estratégias estruturadas, quebrando-se o paradigma de que o tema é de responsabilidade única da equipe da escola,**

mas sim parte de políticas públicas intencionais e estruturantes com o objetivo claro de melhorar resultados educacionais e promover a equidade;

- **As escolas são demandadas a se tornar centros de atividades multidisciplinares, mas não possuem preparo, estrutura e parcerias necessárias para assumir esse novo papel;**
- **A intersetorialidade é necessária. Ao investir na aproximação família-escola, outras demandas vêm à tona e vão além da aprendizagem. A escola precisa de apoio e de parceiros que colaborem com a sociabilização e com o suprimento das demandas em todos os ambientes dessas famílias e desses alunos;**
- **Precisamos encontrar alternativas para ampliar a participação das famílias como parceiras da vida escolar de seus filhos.**

“Não é tão difícil assim, é uma questão de valorizar a educação, de fornecer diretrizes reais e acessíveis para os pais (por exemplo: como apoiar a lição de casa, como entender as avaliações, por que participar das reuniões), estruturar as ações e envolver o maior número de parceiros e representantes da sociedade de que todos fazemos parte. Essa é minha recomendação.”

Beatriz Pont





www.fundacaoitausocial.org.br