

O QUE FAZEM AS BOAS ESCOLAS?

Joan Edesson de Oliveira¹
Jocelaine Regina Duarte Rossi²

As primeiras edições do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) reforçavam a realidade das fortes desigualdades regionais no Brasil. Num extremo, entre as redes públicas de ensino melhor avaliadas, pontificavam absolutos os municípios do sul e do sudeste do país. Não havia, entre os melhores avaliados, nenhum município do Nordeste e do Norte. Na outra ponta, entre os piores, praticamente todos os municípios estavam localizados nas regiões Norte e Nordeste.

Se estes indicadores tinham a vantagem de comprovar que as desigualdades regionais se davam em todas as áreas, e também na educação, eles tinham a desvantagem de legitimar um discurso perverso, o de que os municípios e as escolas do norte e nordeste eram ruins por conta da pobreza, da miséria, do atraso dessas regiões. Estávamos assim duplamente condenados, à pobreza e a ter uma escola ruim, dificultando ainda mais lutarmos contra a situação de miséria.

Este discurso, verdadeiro em parte, peca por ligar o fracasso da escola exclusivamente às causas externas, como a violência, as drogas, a miséria, a “desestruturação” das famílias, o desinteresse dos alunos, a indisciplina. O processo de ensino-aprendizagem, neste discurso, quase sempre é posto de lado.

É como se a escola não tivesse responsabilidade sobre esse fracasso. É como se disséssemos que os pobres não aprendem porque são pobres. Houve até quem chegasse a dizer isso, em alto e bom som. Nesse discurso, ou a escola é sempre a grande vilã ou ela faz sempre o papel de vítima. Nunca se discute a sua verdadeira responsabilidade, aquilo que ela pode e deve fazer pelos seus alunos.

Nos primeiros resultados do IDEB surgiram, entretanto, algumas “ilhas improváveis”, chamemos assim. Sobral, município pobre, no semiárido cearense, foi uma delas. O seu resultado destacado, entretanto, era apontado como a exceção, aquela exceção que confirma a regra, e a regra era: os municípios pobres têm educação ruim.

No IDEB de 2011, no entanto, o quadro começa a mudar. Não apenas uma ou outra escola, mas redes inteiras; não apenas uma ou outra rede, mas muitas delas, no Nordeste e no Norte do país começaram a se destacar. E nos estados, o Ceará, pobre, periférico, pouco desenvolvido, alcançou uma evolução invejável.

É preciso então que comecemos a nos perguntar o que está havendo, o que fez com que essas redes públicas avançassem.

Desse ponto de vista, então, das redes públicas que avançaram, é necessário destacarmos algumas coisas: os avanços se deram nos anos iniciais e, principalmente, nas redes públicas municipais de ensino e, via de regra, em redes pequenas. Por que isso? Algumas respostas podem ser elencadas como possíveis, como hipóteses levantadas.

1. O tamanho da rede de ensino ajuda. Em redes menores há um maior controle por parte das secretarias municipais de educação, há uma maior proximidade, e isso tem algum peso.
2. As redes municipais avançam mais que as redes estaduais também por conta desse fenômeno: nos municípios há muito mais proximidade entre a Secretaria de Educação e as escolas do que nas redes estaduais, nas quais aquelas, muitas das vezes, se viram sozinhas, sem acompanhamento, controle nem apoio de nenhuma espécie.

¹ **Joan Edesson de Oliveira** é Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará.

² **Jocelaine Regina Duarte Rossi** é Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará.

3. Passou a se desenvolver, em muitos municípios, políticas públicas de educação focadas nos resultados, na aprendizagem dos alunos. No Ceará, o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) é o carro-chefe da Secretaria de Educação, apontado como o principal responsável pelo desempenho dos municípios. O PAIC é, sem dúvida, o mais bem sucedido programa de gestão educacional, componente de uma política educacional estruturada, no Ceará, em todos os tempos. O PAIC ajudou muito a reposicionar a discussão sobre o fracasso escolar e a trazer à tona a discussão central sobre o processo de ensino e aprendizagem.
4. Há uma pressão grande da sociedade sobre os governos, sobre as escolas. Quando o Ministério da Educação divulga os resultados, permitindo que se comparem municípios, estados e escolas entre si, isto gera uma pressão e um questionamento: por que tal escola é melhor do que outra? Por que o município A, pobre, miserável, tem resultados melhores do que o município B, nas mesmas condições? No Ceará, o processo de redistribuição do ICMS com base em critérios que privilegiam aqueles municípios que têm melhor desempenho na educação também ajuda nessa pressão. Tudo isso contagia a sociedade, alimenta a pressão social exercida sobre os governos.
5. Há maior clareza sobre o ensino nos anos iniciais do que nos anos finais. Parece-me que tanto a escola quanto a sociedade já conseguem responder melhor a pergunta de para que servem as escolas. Os anos finais, por vezes, constituem uma espécie de terra de ninguém, onde não há muita clareza do que se quer. Nos anos iniciais, um histórico maior de intervenções, de produção de materiais adequados, pode ter contribuído para um melhor desempenho. É possível também que as intervenções feitas nos anos iniciais ainda não tenham chegado até os anos finais, demandando ainda algum tempo.

Evidente que não podemos isolar esses fatores. A soma deles, e de mais alguns que podem ser elencados, pode ser a responsável pelos ainda tímidos avanços.

Se sairmos das redes municipais para analisar o interior das escolas encontraremos mais algumas coisas interessantes.

Também aí é necessário colocar as coisas no seu devido lugar. O que dizem as escolas, como elas enxergam o seu papel, como se veem? Há uma tendência à naturalização do histórico, a tratar determinados aspectos que são históricos, datados, como se eles fossem naturais. Também no interior da escola é muito forte o discurso da pobreza, da miséria, da *culpabilização* das famílias, quase nunca se atribuindo responsabilidade pelos resultados de aprendizagem dos seus alunos.

Escolas boas conseguem definir com clareza meridiana o seu foco: **a aprendizagem dos alunos**. A obviedade disso, sua limpidez, parece espantar ainda muitos dos nossos educadores. É preciso tratar a escola como um local de muitos problemas, mas também como o espaço no qual vamos encontrar as soluções para esses problemas. É preciso compreender que há questões externas que interferem na aprendizagem dos alunos, muitas vezes graves, mas que, na sua maioria, são periféricas.

É preciso reafirmar, com a crença de quem é capaz de realizar, que as escolas públicas podem sim ser escolas de qualidade. Os resultados do IDEB de 2011 demonstraram isso, apresentando para nós uma razoável evolução das escolas públicas.

Analisando as experiências de muitas dessas escolas que foram bem no IDEB em 2011 e em outras avaliações externas de larga escala, podemos apontar também alguns fatores importantes.

Há uma tríade fundamental para os bons resultados: trabalho efetivo na sala de aula; acompanhamento pedagógico; monitoramento por parte da Secretaria Municipal de Educação. A correta articulação dessa tríade e a sua eficaz execução levam a bons resultados.

Mas o que chamamos, por exemplo, de trabalho efetivo na sala de aula? É preciso primeiro entender como pensamos ainda, via de regra, sobre isso. Prevalece, em muitas das escolas, uma cultura da não-aula, uma cultura do faz-de-conta. Quando falamos em faz-de-conta não estamos afirmando que não há trabalho nas escolas. Mas é preciso nos perguntar que tipo de trabalho é feito, com qual direção, para quais grupos de alunos, por exemplo.

Nisso que chamamos, então, de trabalho efetivo na sala de aula, é necessário pontuarmos algumas coisas:

1. A sala de aula precisa ser tratada como o *locus* da aprendizagem. É naquele espaço que se dá, fundamentalmente, a aprendizagem dos alunos. Há, naquele espaço, um adulto responsável por garantir essa aprendizagem, responsável por fazer, no dizer *vigotskyano*, uma mediação entre o conhecimento e as crianças. Esta sala de aula é uma oficina de trabalho, e como tal deve possuir uma organização básica. É preciso que haja uma eficaz gestão dessa sala de aula para que ela cumpra o seu papel de espaço de aprendizagem.
2. Um dos pontos chave dessa organização da sala é o tempo. Há um tempo total e há um tempo pedagógico, sempre menor do que o primeiro. O que chamamos de tempo pedagógico é aquele destinado às atividades que favoreçam a aprendizagem dos alunos. É necessário que o tempo pedagógico se aproxime cada vez mais do tempo total da aula. Não é admissível que o tempo pedagógico, por vezes, não ultrapasse dez ou vinte por cento do tempo total. O domínio do tempo, a aproximação entre tempo total e tempo pedagógico, tem a ver com a organização do trabalho docente, com o seu correto planejamento, com a sua eficaz execução. Além disso, é necessário que o tempo pedagógico seja qualificado, que as atividades realizadas na sala favoreçam ao máximo a aprendizagem dos alunos.
3. É necessário também, na organização da sala, que se organize a “aula”, que se dê atenção aquilo que chamamos de rotina da sala de aula. Pensamos sempre nos jesuítas, naquela sua organização diária para a aula. Se a rotina da sala de aula não é apenas a repetição diária de atividades, ela também é isso. Ela é um conjunto de atividades, que precisa se repetir todos os dias em determinado horário ou em determinados dias da semana. É preciso criar o hábito, por exemplo, de realizar a leitura com os alunos todos os dias, no início da aula, digamos. Essa rotina precisa ser assimilada pelo professor e pelos seus alunos. Sem essa rotina o professor, fatalmente, ficará vítima da improvisação. A improvisação pode ser a exceção, jamais a regra.
4. É necessário organizar a “oficina de trabalho”. Qual o papel de cada um, qual trabalho será desenvolvido por cada um? Isto precisa ser respondido com clareza, exige boa condução por parte do maestro, que é o professor. Na sala de aula, o professor tem, na maioria das vezes, trabalhos diferenciados. Ele precisa definir, de forma muito clara, qual trabalho será realizado com quais grupos de alunos. Uma sala de aula é quase sempre heterogênea do ponto de vista do conhecimento e da aprendizagem. É necessário identificar os níveis diferenciados e adequar o trabalho a cada um desses níveis para que, no objetivo final, de garantir a aprendizagem, todos tenham o seu direito respeitado.
5. A organização da aula passa por um bom planejamento, é necessário preparar bem a aula. Planejamento não pode ser visto tão somente como exigência burocrática. O plano de aula auxilia tanto aos professores jovens, novatos, quanto àqueles veteranos com muitos anos em sala de aula. Quem não planeja finda se repetindo e confirmando aquela formulação de Dewey de que muitos professores, quando dizem ter dez ou quinze anos de experiência, na verdade têm um ano de experiência multiplicado por dez ou por quinze. Não há contradição entre planejamento e criatividade do professor, entre rotina e criatividade. Só é criativo quem planeja bem, só pode “transgredir”, num sentido positivo, quem tem domínio absoluto da rotina da aula.
6. A aula precisa ser para todos os alunos. Tanto no sentido de não excluir nenhum aluno quanto no sentido de que consiga atender às necessidades específicas de cada um deles. A aula não pode ser para um pequeno grupo, aquele grupo dos “melhores”. Ela tampouco pode ter os alunos “invisíveis”, aqueles que se escondem do olhar do professor. Um dos grandes desafios da docência é justamente esse, o de ser professor de todos os alunos, de conhecer a todos, de saber das suas dificuldades, e de trabalhar de maneira que todos os alunos participem da aula, ganhem com ela, e desenvolvam individual e coletivamente a sua aprendizagem.

Para que ocorra, de fato, um bom trabalho na sala de aula, é fundamental ainda que a escola tenha um bom acompanhamento pedagógico. Acompanhamento pedagógico, função do coordenador da escola, se dá na sala de aula. Essa é a primeira premissa: a sala de aula é o local de trabalho do coordenador pedagógico da escola tanto quanto do professor. É necessário que o coordenador seja parceiro do professor

nas suas dificuldades e nas suas conquistas. O coordenador só consegue ajudar o professor, propor intervenções na sua aula, se ele conhece essa aula, se ele conhece a sua execução. Acompanhamento pedagógico não pode se limitar à leitura dos planos de aula e a uma ou outra, rara, observação escrita nesse plano. O acompanhamento diz respeito, fundamentalmente, à execução da aula.

O coordenador pedagógico deve ser um professor altamente qualificado que precisa estar em condições de ajudar os professores, de propor intervenções pedagógicas na aula, de encontrar conjuntamente soluções para os problemas surgidos na sala.

Isso tudo é gestão da escola, que inclui também o trabalho do diretor. Não dá mais para termos aquele diretor “administrativo”, preocupadíssimo com a limpeza e manutenção do prédio, com a disciplina dos alunos, mas que desconhece por completo o ambiente de aprendizagem da escola. A gestão da escola é, em última instância, a responsável pela aprendizagem dos seus alunos. A responsabilidade pelos resultados de aprendizagem dos alunos é da escola, da gestão da escola. Por isso falamos hoje em gestão pedagógica. Sem desconsiderar os problemas administrativos, que são enormes e que consomem muito tempo dos diretores, não esqueçamos que o foco da gestão deve ser a missão da escola, a aprendizagem dos alunos.

Por último, como componente daquela tríade que falamos, está o monitoramento por parte da Secretaria de Educação. A secretaria precisa ser parceira das escolas. Parceira e não cúmplice. A secretaria cumpre um papel importante dentro das escolas ao realizar o monitoramento através de avaliações periódicas. Mas não basta realizar avaliações, é necessário discutir com a escola o resultado das avaliações, ajudar a escola a ler esses resultados e compreender o seu significado, e propor intervenções pedagógicas na escola.

Essa tríade, bem articulada, bem executada, leva, invariavelmente, a bons resultados na aprendizagem das crianças.

Por fim, elencamos alguns aspectos essenciais apontados por diretores de escola que foram muito bem no IDEB em 2011, como tendo peso significativo nos resultados.

a) Papel da gestão da escola:

- Na formação de uma boa equipe. O diretor precisa ter a capacidade de escolher bem, e de ser um bom articulador da sua equipe. Muitas vezes, o bom diretor consegue montar uma boa equipe com o pouco que tem.
- Na escolha de bons professores. Colocar os professores certos nos lugares certos. Mesmo com as limitações de autonomia, é possível escolher bons professores para cada um dos anos de ensino, aproveitando as potencialidades e levando em conta as fragilidades de cada um.
- Na sintonia com os professores. A gestão não pode falar uma língua diferente da que falam os professores. A sintonia na escola, entre os diversos agentes pedagógicos, é fundamental para a aprendizagem dos alunos. Escola é lugar de conflito, mas é também lugar de comunhão. Um bom diretor consegue equilibrar essas faces contraditórias da escola, apontando sempre para o seu foco: a garantia de aprendizagem dos alunos.
- Na interação com a comunidade. É necessário que a comunidade acredite na escola, que a escola possa significar um diferencial para os alunos e para o futuro daquela comunidade. O entorno precisa preservar a escola, acreditar que ela é um patrimônio coletivo, que precisa ser preservada, apoiada.
- No controle dos indicadores, especialmente no que tange à frequência dos alunos. A escola precisa se “importar” com a falta dos alunos, eles precisam ser “notados”. A falta dos alunos precisa ser da conta de alguém. O lema da escola precisa ser “nenhum a menos”. Nenhuma criança faltando, todas as crianças aprendendo.

b) Uma boa coordenação pedagógica.

- Coordenação pedagógica específica por nível de ensino, com foco delimitado, ajuda o coordenador a não se perder em uma infinidade de preocupações.
- Criação de estratégias de acompanhamento pedagógico, que permitam ao coordenador ter o domínio de todas as turmas sob sua coordenação.

- Parceria com os professores. Os professores precisam se sentir apoiados. Parceria e não cumplicidade. Acompanhamento, apoio e cobrança devem estar sempre presentes nesta relação do coordenador com os professores.
- c) Perfil do professor. O professor é figura central.
- Professor precisa aliar compromisso e competência. Ele precisa ter compromisso com a aprendizagem das crianças e conseguir realizar isso com competência, com eficácia.
 - Professor precisa dominar os conteúdos, a rotina e a disciplina dos alunos. Normalmente, essa ordem é essencial. Quem domina o conteúdo consegue uma boa rotina e o respeito por parte dos alunos.
 - A aula precisa ser o centro da aprendizagem na escola. O principal resultado é conseguido na aula, no tempo pedagógico-escolar.
 - Os professores precisam de um plano de formação, seja de um plano de formação global, mais amplo, seja um processo de formação na própria escola.
 - Troca de experiências entre professores. Os melhores precisam ajudar aqueles que têm mais dificuldades; os veteranos precisam ajudar os novatos com a sua prática e ser, por sua vez, ajudados com o entusiasmo desses últimos.
- d) Material didático específico. Material didático que ajude nas dificuldades das crianças, bem trabalhado, bem articulado com o trabalho geral da escola, é um elemento muito importante.
- e) Estratégias motivacionais. Premiação para alunos e professores. Esta premiação pode ser em dinheiro, quando houver condições para tal, mas ela pode ser uma premiação simbólica, especialmente para os alunos. O importante é despertar nos alunos e nos professores a vontade de fazer, de aprender, de conquistar.
- f) Recuperação paralela. É importante não deixar nenhum aluno para trás. A recuperação paralela ajuda muito nisso. Ela vai “empurrando” sempre os alunos, evitando que eles acumulem um déficit de aprendizagem ao longo do ano. O tratamento diferenciado dentro da sala de aula, aliado a um bom programa de recuperação paralela, pode garantir que todos os alunos cheguem em condições parecidas ao final do ano letivo.
- g) Projetos voltados para a aprendizagem. Os projetos na escola precisam ter como foco a aprendizagem dos alunos. Eles não podem se desvincular da sala de aula, daquilo que é foco para os alunos.
- h) Criação de ambiente leitor e lúdico. Se o centro da aprendizagem, nos anos iniciais, gira em torno da leitura e da compreensão, a escola precisa criar um ambiente que estimule isso.
- i) Reforço escolar. O reforço é importante, mas ele demanda muitos cuidados. Reforço não pode substituir a aula. Ele precisa ser sistemático, bem feito e direcionado para as dificuldades de aprendizagem específicas dos alunos.

Não se trata de uma *receita* de boa escola, daquelas em que basta misturar bem os ingredientes e levar ao forno. Os elementos citados aqui são condições necessárias para se fazer uma escola com bons resultados de aprendizagem dos seus alunos. Mas o sucesso vai depender, em grande parte, de um bom cozinheiro, de alguém que saiba dosar bem a mão na escolha dos temperos e na combinação dos ingredientes certos para cada momento.

A boa escola precisa de um bom maestro, capaz de reger com precisão os seus músicos na execução da sinfonia da aprendizagem. É este o bom desafio que nos espera.