

## **GESTÃO PARA EQUIDADE NA EDUCAÇÃO - O que podemos aprender com as experiências da Inglaterra e de Ontário?**

Gestão em educação é um tema complexo e, dependendo de como é abordado, pode provocar polêmica e enfrentar resistências. Não sem algum fundamento: associada a uma visão mais “empresarial”, a gestão é muitas vezes defendida como uma solução para todos os problemas e aparece concretizada em propostas escoradas em fórmulas prontas e esquemas quase mecânicos em que, para atingir os resultados desejados, é preciso seguir à risca determinadas ações. E isso tudo com embasamento em dados e números que, muitas vezes, quem está no chão da escola não enxerga transpostos para sua realidade.

No entanto, ao investigar sistemas educacionais com alto padrão de qualidade – seja em termos de desempenho dos estudantes em provas padronizadas, seja em termos de inclusão, de preparação dos jovens para discutir as questões contemporâneas ou mesmo de satisfação dos profissionais de educação –, é comum que se destaque a gestão em educação como um fator-chave. Não se trata, porém, de qualquer gestão: o que está por trás desse sucesso é o **foco no estudante**. A gestão, dessa forma, é uma ferramenta que não tem um fim em si mesma, mas, ao contrário, deve estar *a serviço* do estudante, de suas expectativas e necessidades. Isso vale também para outros aspectos do sistema que estão ligados à gestão, como formação de professores; currículo e estrutura do Ensino Médio; sistemas de avaliação e monitoramento; inspeção e apoio às escolas; colaboração entre entes governamentais; planejamento e planos de melhoria; entre outros.

Uma vez estabelecido que o foco da gestão em educação deve ser o estudante, outro conceito se mostra fundamental: a equidade. Pensar no estudante, nesses sistemas educacionais, é pensar em *todos* os estudantes, considerando as necessidades de cada grupo específico. E isso é planejado visando garantir que todos tenham êxito, independentemente do ponto de partida. Um sistema educacional de sucesso, em outras palavras, é aquele em que a excelência acadêmica anda junto com a constante redução do desnível entre os estudantes, num ambiente de valorização e respeito à diversidade – de gênero, de raça, de nível socioeconômico, de religião ou de origem étnica e cultural (a questão dos imigrantes pode ser algo bastante relevante, dependendo do contexto).

Conhecer mais a fundo esses sistemas bem-sucedidos, entendendo seus contextos, a construção histórica de seus avanços e os desafios que ainda enfrentam, pode ser extremamente relevante.

Neste texto, detemos nosso olhar sobre os casos específicos da Inglaterra e da província de Ontário, no Canadá. Ambos são reconhecidos por uma gestão de excelência, com resultados admiráveis na avaliação internacional do PISA<sup>1</sup>. Buscou-se entender como funciona a gestão da educação nesses dois sistemas, com atenção especial aos objetivos e valores que os norteiam. Na Inglaterra, têm destaque as políticas de promoção do sucesso escolar, as altas expectativas em relação aos estudantes e àqueles que trabalham com a educação, a transparência e a cultura de dados. Em Ontário, os objetivos gerais da política educacional são alcançar excelência, assegurar equidade, melhorar a confiança pública e promover bem-estar. Entender como chegaram a essa lista de prioridades, bem como os contextos e modelos educacionais em que esses valores se aplicam, pode nos fornecer perspectivas valiosas.

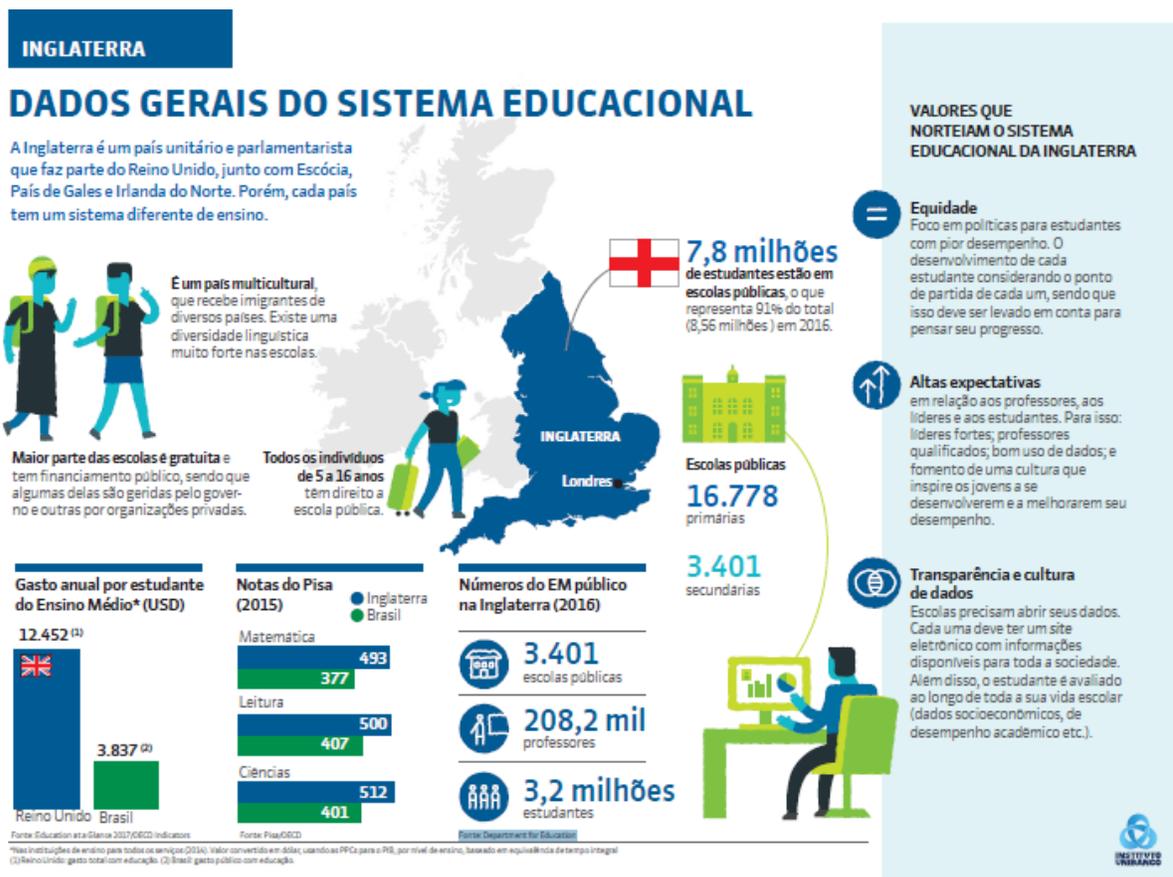
Este artigo, de forma sintética, apresenta os dois sistemas em seus aspectos-chave, sugerindo paralelos e reflexões sobre o cenário brasileiro.<sup>2</sup> Esse olhar deslocado sobre si mesmo, através do filtro inspirador, reflexivo e problematizador das experiências alheias, tem se mostrado importante para traçar diagnósticos e propor soluções inovadoras. É preciso, porém, o cuidado de evitar armadilhas fáceis, como a de supervalorizar o que vem de fora em detrimento de nossas próprias soluções, ou a de assumir uma postura extremamente pessimista, negando qualquer possibilidade de adaptação de estratégias de sucesso internacionais ao contexto nacional. Esperamos contribuir para uma reflexão crítica, reconhecendo que não há uma “bala de prata”, uma solução única que se possa “importar”, e que a busca por melhores resultados educacionais envolve mudanças sistêmicas integradas.

---

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/pisa/>

<sup>2</sup> O Instituto Unibanco realizou missões internacionais à Inglaterra e a Ontário, em parceria com especialistas do Conselho Britânico e do Ministério da Educação de Ontário, respectivamente. Os interessados em se aprofundar podem acessar os materiais disponíveis on-line (em inglês) aqui indicados. Outra boa publicação sobre o sistema inglês, organizado pela Fundação Itaú Social e pelo Conselho Britânico, pode ser encontrada em [https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af554-14fis\\_british\\_council.pdf](https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af554-14fis_british_council.pdf).

## O SISTEMA EDUCACIONAL INGLÊS



Na Inglaterra, mais de 90% dos estudantes estão matriculados em escolas públicas, o que representa mais de 3 milhões de alunos apenas no Ensino Médio. Ainda em relação a essa etapa de ensino, o gasto anual por estudante no Reino Unido é mais de três vezes superior ao do Brasil<sup>3</sup>. Esses e outros indicadores podem ser consultados nos cadernos de estatísticas<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Considera-se o gasto total em educação no Reino Unido, enquanto para o Brasil o valor se refere apenas aos gastos públicos. No entanto, dado o alto percentual de matrículas na rede pública inglesa, considerar apenas esta não representa uma mudança muito grande nos números.

<sup>4</sup> <https://www.statisticsauthority.gov.uk/wp-content/uploads/2017/02/Assessment-Report-332-Statistics-for-England-on-Schools-Pupils-and-their-Characteristics-and-on-Absence-and-Exclusions.pdf>

produzidos pelo Ministério da Educação inglês e nos relatórios *Education at a Glance*<sup>5</sup>, da OCDE.

A responsabilidade pela política nacional de educação é do Ministério da Educação. Em paralelo, porém, há o Escritório de Padrões da Educação (*Office for Standards in Education - Ofsted*), departamento responsável por inspecionar e regulamentar os serviços públicos de educação e cuidado de crianças e jovens. Como o país é unitário e parlamentarista, esses dois órgãos se reportam diretamente ao Parlamento, de forma autônoma. Há também as Autoridades Locais (AL), órgãos descentralizados do ministério responsáveis pelo desempenho das escolas de sua região. A partir do fim da década de 1980, muitas escolas passaram a ter maior autonomia de gestão e, por isso, foi criada a figura das organizações privadas, que desempenham papel semelhante ao das AL. Com isso, essas escolas passaram a receber recursos diretamente do ministério, que são geridos pelas organizações privadas. Antes, as AL retinham parte do orçamento de todas as escolas de sua região administrativa para ofertar os diversos serviços necessários ao seu funcionamento, o que era considerado pelo governo da época muitas vezes ineficiente. De qualquer forma, vale mencionar que as matrículas continuam sendo gratuitas, uma vez que a educação é uma política pública de caráter universal.

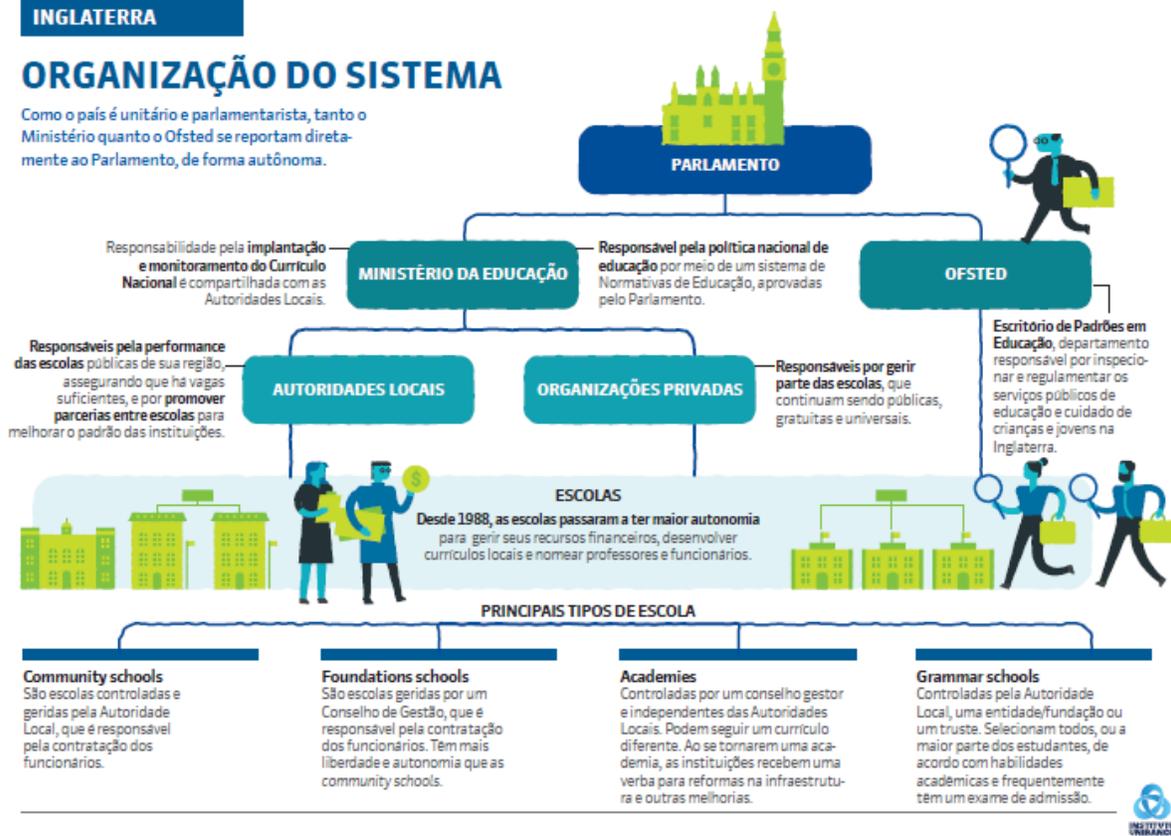
---

<sup>5</sup> [https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017\\_eag-2017-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#page1)

## INGLATERRA

# ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA

Como o país é unitário e parlamentarista, tanto o Ministério quanto o Ofsted se reportam diretamente ao Parlamento, de forma autônoma.



O sistema educacional inglês funciona por meio da gestão por resultados. Ou seja, ao passo que as instituições de ensino têm muita autonomia administrativa e pedagógica, o Ofsted as supervisiona de forma constante, garantindo que todas ofereçam uma educação de excelência e pautada nos valores que norteiam o sistema. Para isso, há um Guia de Inspeção das Escolas<sup>6</sup>, documento que orienta os inspetores do Ofsted em suas visitas às instituições de ensino. Conduzidas por uma equipe altamente capacitada, essas visitas duram de um a dois dias, e nelas avaliam-se cinco dimensões estruturantes: 1- Efetividade geral: qualidade da educação provida na escola; 2- Liderança e gestão; 3- Comportamento e segurança dos alunos; 4- Sucesso dos alunos; e 5- Qualidade do ensino.

6

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/725837/School\\_inspection\\_handbook\\_section\\_5-170718-v2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/725837/School_inspection_handbook_section_5-170718-v2.pdf)

A avaliação é consistentemente baseada no uso de evidências, ou seja, as visitas às escolas têm como objetivo garantir que os inspetores tenham elementos empíricos que corroborem qualquer afirmação que façam. Para isso, coletam informações prévias; agendam conversas com alunos, funcionários, professores, líderes e pais; acompanham aulas e outras atividades extracurriculares; analisam a infraestrutura da escola etc. O resultado é um relatório disponibilizado on-line<sup>7</sup>, que serve como forma de ampliar a transparência e a responsabilização das escolas diante da sociedade e do poder público e ferramenta de melhoria para os líderes e diretores. Assim, essas inspeções garantem que as escolas, apesar de autônomas, tenham um determinado padrão de qualidade.

Essa qualidade se verifica, por exemplo, na promoção do sucesso dos estudantes. A avaliação dessa dimensão considera indicadores como aumento no desempenho acadêmico (independentemente do ponto de partida) e redução na diferença de resultados de aprendizagem. Considera-se também a qualidade do ensino, ou seja, a capacidade dos professores de garantir que seus alunos aprenderão com excelência, de forma sustentável ao longo do tempo e por meio de metodologias adequadas às suas diferentes necessidades educacionais.

---

<sup>7</sup> <https://www.gov.uk/find-ofsted-inspection-report>

## INGLATERRA

# GESTÃO POR RESULTADOS

As instituições de ensino têm muita autonomia administrativa e pedagógica, porém são constantemente supervisionadas para garantir que estejam alcançando os resultados esperados. Para isto, foi criado o Ofsted.

### Descentralização da gestão educacional



### CONTROLE DO OFSTED

#### Como é realizada a inspeção

A visita é feita por uma equipe de alta qualidade (inspetor chefe+equipe).

- A frequência varia de acordo com classificação da escola: 2 a 3 anos
- Coleta prévia de materiais sobre a escola
- Observação de infraestrutura, aulas, atividades extras
- Conversa com estudantes, funcionários, parceiros, líderes, conselheiros
- Questionário de opinião dos pais
- Feedbacks durante inspeção

### TIPOS DE APOIO ENTRE ESCOLAS

**Criação de redes**  
Muitas escolas se organizam em redes, por afinidades, podendo ser geridas por Autoridades Locais ou organizações privadas. Enquanto as escolas ficaram mais fortes, as Autoridades Locais perderam poder para muitas dessas organizações privadas.

**Apoio entre lideranças**  
**Líderes Nacionais de Educação:** ocupam cargos de liderança e devem migrar, por um período específico, para outra instituição que precise de melhorias. **Líderes Locais de Educação:** prestam um serviço de treinamento e orientação para líderes de outras escolas próximas.

**Teaching schools**  
Escolas avaliadas como excelentes que ofertam, em parceria com universidades, serviços de treinamento e desenvolvimento para professores, sejam eles novos ou experientes. A ideia é que eles tenham uma formação teórica e prática.



**Publicização dos resultados (site)**  
Relatório com abordagem qualitativa é dividido em 5 dimensões (cada uma avaliada em "excelente", "boa", "requer melhorias" e "inadequada"):

- Efetividade geral
- Liderança e gestão
- Comportamento e segurança dos estudantes
- Sucesso dos estudantes
- Qualidade do ensino na escola

Concomitante ao processo de maior autonomia das escolas em relação às AL, foram criadas as primeiras experiências de redes de colaboração. A ideia é que grupos de escolas sejam geridos por instituições privadas sem fins lucrativos. Há, atualmente, diversos modelos de rede, e sua organização pode ou não estar ligada a critérios geográficos. É comum, por exemplo, que escolas com alto desempenho estejam agrupadas com escolas fracas, uma vez que a rede possibilita a oferta de apoio pedagógico e administrativo entre elas.

De acordo com um gestor de rede entrevistado durante a visita à Inglaterra, é possível elencar algumas vantagens que a escola tem ao pertencer a uma rede: a governança é mais forte; o líder da rede conhece melhor a instituição de ensino do que a Autoridade Local conseguiria; o nível de desenvolvimento profissional é mais alto; e há mais confiança entre as escolas (estas costumam ser competitivas, uma vez que o recurso que recebem do governo está atrelado ao número de alunos, mas a rede tem um poder de agrupamento que a AL não tem).

No caso do Brasil, é possível fazer um paralelo com as regionais de ensino que, assim como as AL, são órgãos descentralizados que atuam como instâncias intermediárias de gestão. A organização das regionais varia muito entre os estados brasileiros – tanto a forma como são territorialmente definidas quanto sua estrutura de governança e funcionamento. Algumas têm mais autonomia financeira e na gestão de recursos humanos, outras apenas executam decisões da gestão central. Exemplos de atuação muito positivos são as reuniões de monitoramento e de boas práticas que acontecem em alguns estados, em que gestores escolares se reúnem para analisar conjuntamente seus resultados e partilhar desafios e experiências de sucesso. Um estudo mais aprofundado das redes na Inglaterra, porém, poderia estimular o desenvolvimento de ainda outras práticas, aumentando o papel da regional como um mecanismo aglutinador que promova a colaboração entre as escolas.

Além disso, as redes interescolares são hoje consideradas fundamentais para o sucesso da implementação do Ensino Médio flexível no Brasil. A Lei 13.415/2017 determina a ampliação da carga horária e a oferta aos estudantes de itinerários formativos a partir das áreas do conhecimento e da formação técnico-profissional. Uma vez que nem todas as escolas poderão oferecer todos os itinerários, as regionais poderiam orientar e apoiar a criação de grupos de escolas em determinadas regiões, viabilizando uma real escolha de trajetória por parte dos estudantes – desde que se resolvam questões práticas como a oferta de transporte, alguma integração dos sistemas de matrículas e a alocação adequada de recursos, entre outras. A articulação entre os entes federativos será fundamental nesse sentido, garantindo alinhamento, planejamento e financiamento adequados – o governo federal tem forte papel indutor através de programas que fornecem verbas e apoio técnico para esse fim.

Também há outras formas de apoio entre as escolas inglesas que podem servir de inspiração para o Brasil. Especificamente em relação à gestão escolar, por exemplo, há os Líderes Nacionais de Educação, que passam um tempo ocupando cargos de liderança em outra unidade a fim de aprimorá-la. Há também os Líderes Locais de Educação, que dedicam parte de seu tempo a serviços de treinamento e orientação para gestores de outras escolas em sua região. Esses serviços costumam ser pagos, e o recurso vai para a escola que “emprestou” o diretor. Além de

criar uma estrutura colaborativa, isso traz um reconhecimento muito importante para os diretores de escolas, incentivando e valorizando sua carreira.

Conforme dito, há diversos modelos de redes. Da mesma forma, há uma gama de tipos de escola. As mais comuns são as *Community Schools*, que seguem o modelo antigo de escolas mantidas pelas AL e devem prestar serviços como merenda, transporte, contratação de funcionários etc. Por outro lado, há um movimento de criação das chamadas *Academies* (Academias), que são escolas independentes das AL e buscam esses serviços em um mercado aberto de fornecedores privados. Além disso, têm mais autonomia em relação a questões pedagógicas, podendo, por exemplo, seguir um currículo diferente.

Apesar dessas diferenças, a estrutura do ensino secundário segue uma lógica parecida em todas as escolas. Basicamente, essa etapa vai dos 11 aos 16 anos, sendo formada por dois ciclos. No primeiro, há disciplinas comuns a todos os estudantes. No segundo, os estudantes devem escolher certas disciplinas, dependendo de seu desempenho acadêmico e do que é ofertado nas escolas. Matemática, Inglês e Ciências, porém, são obrigatórias para todos. Após essas etapas, os estudantes que quiserem continuar sua formação podem optar por um ensino vocacional ou acadêmico, que dura mais dois anos.

Em visitas realizadas às escolas inglesas, foi relatado que a trajetória acadêmica é, em geral, mais estimulada para aqueles que têm melhor desempenho acadêmico. Essa costuma ser uma forte crítica a sistemas duais de ensino, como é o caso da Alemanha. É importante estarmos atentos para que esse tipo de divisão – que reproduz e acentua desigualdades – não se configure no Brasil em função da oferta de diferentes itinerários no Ensino Médio. Mais uma vez, a criação de redes poderia ser uma forma de mitigar situações que limitem as escolhas dos jovens, garantindo mais troca entre as escolas e ampliando as opções de trajetórias dos estudantes.

É importante destacar que, na Inglaterra, o movimento em torno da gestão privada das escolas públicas não significa um distanciamento do Estado da política educacional. O financiamento continua sendo público, e as redes devem seguir diretrizes e referenciais nacionais e de órgãos

governamentais de inspeção. A oferta de vagas é gratuita para os estudantes, e é dever do Estado atender a todos.

De qualquer forma, há fortes críticas<sup>8</sup> ao sistema inglês. Para alguns, o grande crescimento das academias está ligado a uma privatização do sistema, em que apenas os resultados são levados em conta, independentemente das escolhas administrativas e pedagógicas usadas pelas instituições de ensino. Como efeito, algumas escolas consideradas vulneráveis são “forçadas” pelo governo a se tornar independentes e/ou a se unir a redes, o que pode abalar de forma negativa a sua cultura organizacional. Em outros casos, a lógica das academias pode se assemelhar à das instituições privadas<sup>9</sup>, em que os limites entre o objetivo de educar e o foco em aspectos de mercado podem se confundir.

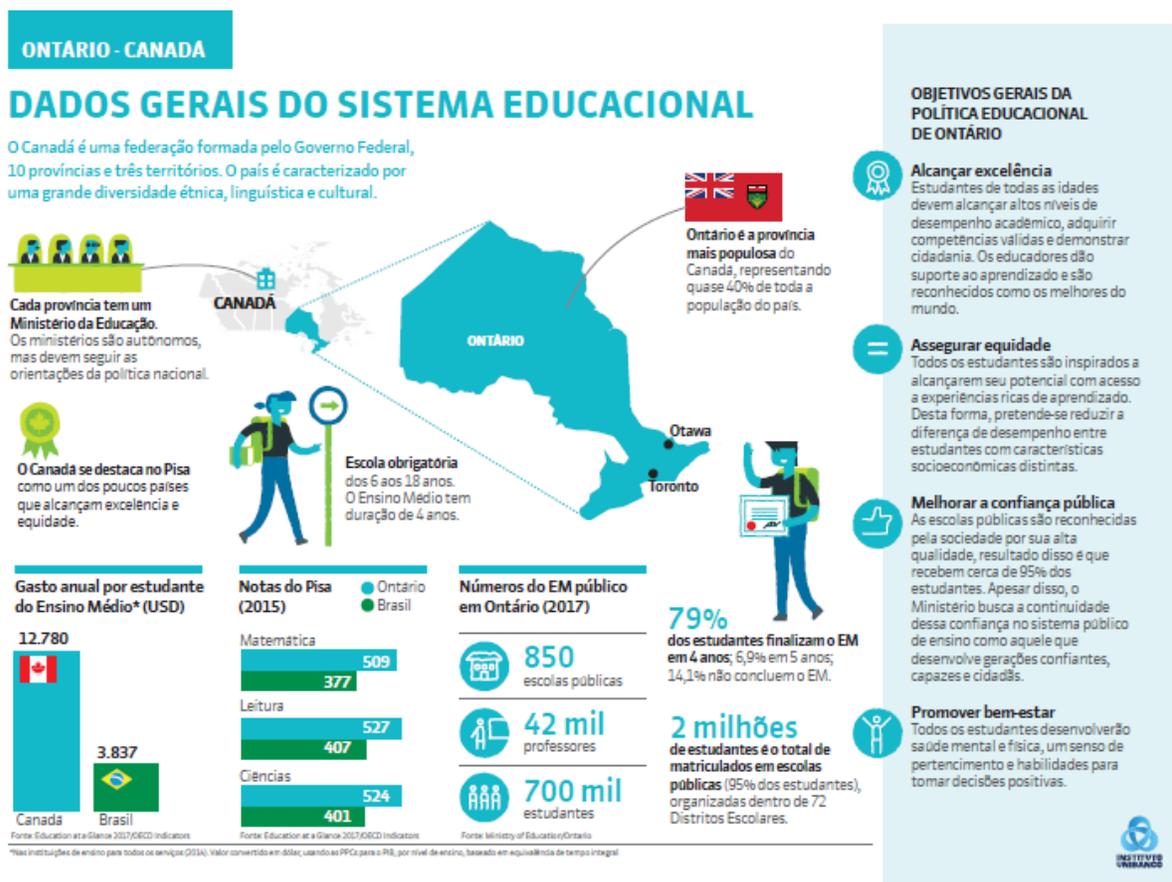
Ainda assim, por mais que a Inglaterra tenha seguido um caminho ligado ao setor privado, é possível usar aprendizados derivados dessa organização do sistema para fomentar a administração pública, por meio de regionais fortes e com técnicos e gestores capacitados. Afinal, o sucesso das escolas inglesas não está ligado necessariamente à administração privada, mas sim à organização do sistema em uma estrutura de gestão por resultados, sempre tendo o estudante como centro.

---

<sup>8</sup> <https://www.theguardian.com/education/2018/jul/22/academy-schools-scandal-failing-trusts>

<sup>9</sup> <https://www.telegraph.co.uk/education/2016/05/27/schools-as-businesses-when-education-doesnt-always-come-first/>

## O SISTEMA EDUCACIONAL DE ONTÁRIO



Se na Inglaterra parte da gestão foi delegada para o setor privado – ainda que a educação tenha se mantido como um valor social público a ser zelado pelo Estado –, por outro lado, temos o exemplo de Ontário, onde o governo se mostra presente não apenas na padronização dos critérios de ensino e aprendizagem, mas também na gestão administrativa e financeira de todas as escolas públicas.

Nessa província, há 2 milhões de estudantes matriculados em escolas públicas, o que representa 95% do total. Desses, 700 mil estão no Ensino Médio, cuja duração é de quatro anos, podendo se estender por mais dois, dependendo das escolhas de trajetórias de cada estudante. Nessa etapa de

ensino, o gasto anual por estudante no Canadá como um todo também equivale a mais de três vezes o gasto brasileiro, como se pode verificar no relatório *Education at a Glance*<sup>10</sup>, da OCDE.

O Canadá é um país federalista, portanto, há muita autonomia entre as províncias. No caso da educação, cada uma tem um ministério, cuja função é estabelecer os objetivos orientadores de sua política educacional e criar seu próprio currículo a partir da política nacional. Esse órgão também é responsável por apoiar tecnicamente os distritos escolares e as escolas, o que é feito por meio de diversos programas.

Os distritos escolares, por sua vez, são órgãos descentralizados responsáveis por direcionar as escolas localizadas em seu território, contratar professores, supervisionar avaliações e prestar assistência técnica e pedagógica. Cada um deve elaborar um plano de melhoria a partir das diretrizes do ministério da província, com seu apoio.

O caso do Distrito de Toronto é um exemplo interessante para pensar um processo de planejamento baseado em uso de evidências. Desde 2006, é feita uma coleta de dados sobre todos os estudantes, suas demandas e características demográficas, incluindo histórico familiar, renda, orientação sexual e cultural, experiências dentro e fora da escola, aspirações no Ensino Superior e outros. A partir do Censo Escolar de 2011<sup>11</sup>, foram incluídas questões sobre bem-estar e equidade, que foram cruzadas com dados étnico-raciais, de renda, gênero e orientação sexual. Isso constituiu um ferramental importante para a formulação de políticas afirmativas e de equidade bem direcionadas.

Para elaborar suas ações de aprimoramento, as escolas contam com dois modelos de apoio: o plano de melhoria padrão<sup>12</sup> e o plano de melhoria detalhado para as escolas com piores resultados ou consideradas vulneráveis<sup>13</sup>. Assim como os distritos devem seguir as principais diretrizes do plano da província, as escolas devem estar alinhadas ao plano de seu distrito.

---

<sup>10</sup> [https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017\\_eag-2017-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#page1)

<sup>11</sup> <http://www.tdsb.on.ca/Portals/research/docs/reports/2011StudentCensus.pdf>

<sup>12</sup> <https://drive.google.com/file/d/1FNjACYICcjHuxyqntlnHTg4q8EQ0YjMA/view?usp=sharing>

<sup>13</sup> [https://drive.google.com/file/d/1pJAR9xtQLTk11\\_\\_\\_\\_xfXJoV2uFhsL9U\\_2/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1pJAR9xtQLTk11____xfXJoV2uFhsL9U_2/view?usp=sharing)

Portanto, do ministério até as escolas, o planejamento é feito de forma coerente e dialogada. Há um mecanismo de “cascata” que garante a manutenção e o fomento dos principais valores por todo o sistema. Essa coerência é fundamental para o sucesso da política educacional da província.

Desde 2014, a política educacional de Ontário está orientada segundo quatro objetivos educacionais –alcançar excelência, assegurar equidade, melhorar a confiança pública e promover bem-estar –, que estão descritos no plano de educação da província, o *Achieving Excellence*<sup>14</sup> (Alcançando a Excelência). A ideia do ministério foi justamente estabelecer um número reduzido de objetivos – claramente definidos, mensuráveis e alcançáveis –, que norteiam todas as instâncias. Por conta disso, muitos sabem prontamente enumerá-los, desde os técnicos do ministério até os estudantes. Adotar direcionadores claros para a política educacional poderia trazer grande ganho para o Brasil. Vale ressaltar o contraste, por exemplo, com o nosso Plano Nacional de Educação<sup>15</sup>, composto por 20 metas e mais de 40 objetivos, de definição e mensuração complexas.

Além disso, há outros atores-chave, como o Colégio de Professores, o Escritório de Qualidade da Educação e os conselhos escolares. O Colégio de Professores é um órgão de autorregulação da profissão docente e possui um conselho em sua estrutura do qual participam representantes eleitos das escolas, dos distritos e do ministério. É responsável por estabelecer os referenciais éticos e da prática docente, formular diretrizes e acreditar instituições de formação inicial e continuada – não só para professores, mas também para gestores escolares –, implementar processos de certificação e investigar reclamações. Assim, tem um papel extremamente relevante para o desenvolvimento profissional dos professores e gestores, algo que não observamos de forma equivalente em nenhuma instituição brasileira.

O Escritório de Qualidade da Educação é responsável por realizar as avaliações externas dos estudantes em Matemática, leitura e escrita, fornecendo dados fundamentais para a melhoria das escolas e da tomada de decisão de outras instâncias, bem como para garantir transparência e

---

<sup>14</sup> <http://www.edu.gov.on.ca/eng/about/renewedVision.pdf>

<sup>15</sup> [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)

responsabilização na educação pública. Por fim, cada escola conta com um conselho, formado por pais, professores, diretor, estudantes, funcionários e comunidade local. Esses atores aconselham o diretor sobre o planejamento escolar.



A figura do diretor e o fortalecimento do seu papel também são essenciais para entender o sistema educacional de Ontário, já que a melhoria da qualidade da liderança favorece as condições de aprendizagem e os resultados dos estudantes. Há rigorosos requisitos e competências exigidos para se tornar um diretor, por exemplo ter experiência de no mínimo cinco anos como professor, mestrado concluído ou em andamento ou duas especializações. Em termos gerais, esse profissional tem a função de ser, ao mesmo tempo, um líder e um gestor na escola. O documento *“The Ontario Leadership Framework”*<sup>16</sup> (Estrutura de Liderança de Ontário) orienta toda a formação dos diretores e sua atuação no sistema educacional,

<sup>16</sup> [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario\\_Leadership\\_Framework\\_OLF.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf)

apresentando um modelo das competências esperadas dos líderes escolares<sup>17</sup>. No Brasil, há esforços e iniciativas para fomentar essa cultura, evidenciando a interrelação entre as competências de líder e de gestor. Muitas vezes, porém, o diretor é incentivado a focar principalmente em questões administrativas, e estimula-se pouco a ideia de um diretor-líder que inspire os funcionários e estudantes e tenha altas expectativas em relação a eles, como acontece no caso de Ontário.

Vale mencionar que, em Ontário, a diferença salarial entre um diretor e um professor não é grande. Assim, muitas vezes o que desafia os docentes a se tornar diretores é o próprio reconhecimento da importância do papel que assumirão enquanto líderes educacionais e os novos desafios para seu desenvolvimento profissional, o que costuma ser estimulado pelos diretores já em exercício.

Para promover a troca de conhecimento e a construção coletiva de soluções entre os diretores, foi criado o Programa *Leading Student Achievement* (LSA). Seu foco é desenvolver competências de liderança relacionadas principalmente à coordenação pedagógica no nível da escola, com estratégias orientadas segundo o processo de aprendizagem dos estudantes. Para isso, o programa usa diversos recursos, como simpósios, sessões regionais, sessões virtuais e *webinars*, recursos impressos e digitais e rede on-line de aprendizagem.

O diretor também tem um papel crucial no incentivo à carreira dos professores, apoiando-os tecnicamente e desenvolvendo novas lideranças na escola. Porém, o que influencia mais na formação dos professores é o próprio entendimento das necessidades dos estudantes. Já que o foco do sistema são os jovens, o desenvolvimento desses profissionais reflete as demandas desse grupo.

---

<sup>17</sup> [https://drive.google.com/file/d/1kHBD-685yvApk6G4q99xJ1HUMuBHn\\_pM/view](https://drive.google.com/file/d/1kHBD-685yvApk6G4q99xJ1HUMuBHn_pM/view)

## FORMAÇÃO DE GESTORES

O fortalecimento do papel do diretor é peça fundamental nas mudanças implementadas no sistema educacional de Ontário. A ideia é que a melhoria da qualidade da liderança também fortalece as condições de aprendizagem e os resultados dos estudantes.

### Requisitos e competências para ser um diretor

- ✓ **Estar certificado** em pelo menos 3 das 4 etapas de ensino existentes (primary, junior, intermediate e senior).
- ✓ **Ter experiência** de no mínimo 5 anos como professor, **mestrado** concluído ou em andamento ou duas especializações.
- ✓ **Ter concluído** o Programa de Qualificação de Diretores.
- ✓ **Ter realizado estágios** em escolas, atuando como vice-diretor para o ganho de experiência.



### Responsabilidades dos diretores

- ✓ **Ser um líder e um gestor** ao mesmo tempo.
- ✓ **Cuidar da gestão** administrativa e financeira e da coordenação pedagógica.
- ✓ **Compartilhar suas decisões** com os professores líderes de áreas.
- ✓ **Promover a construção** de soluções de maneira colaborativa e incentivar o aprendizado e a melhoria contínua.
- ✓ **Alocar professores** e estimular o desenvolvimento de novos líderes.

### FORTALECIMENTO DA LIDERANÇA DOS DIRETORES ESCOLARES

- 1** Modelo de competências/ funções dos diretores (guia que orienta o trabalho e sua melhoria)
- 2** Relação com estudantes e comunidade para fortalecer a liderança
- 3** Troca de diretores a cada 5 anos; rotatividade gera experiência
- 4** Processo de avaliação do desempenho profissional realizado pelos supervisores do distrito
- 5** Centralidade da coordenação pedagógica na atuação dos diretores de escola (LSA)

### FORMAÇÃO DE PROFESSORES

As necessidades dos estudantes orientam as necessidades de formação dos professores. Os professores, portanto, buscam formações que atendam às necessidades da escola e, principalmente, dos estudantes.

### MENTORIA

**Supervisores do distrito**  
Contratam os diretores e têm um papel central em sua mentoria. Eles verificam qual escola se beneficiará de qual diretor, considerando suas competências e forças para aloca-lo.

### LSA

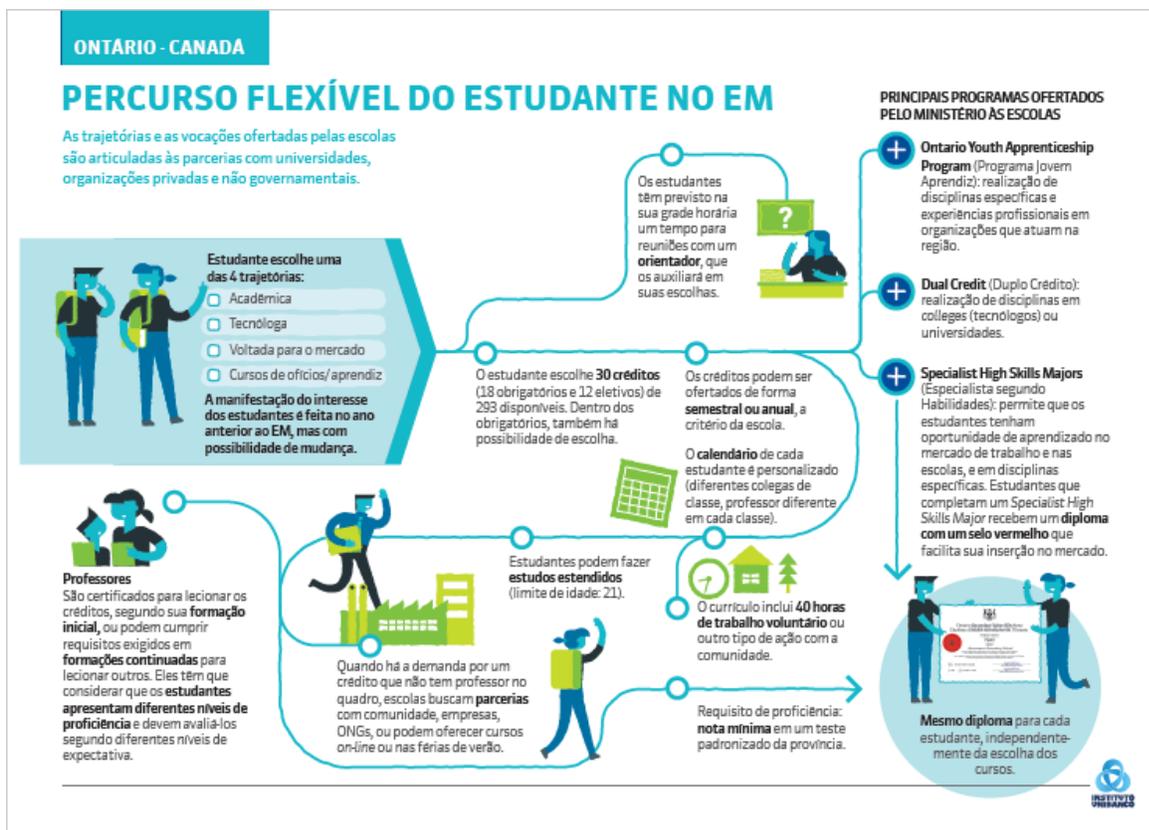
O programa Leading Student Achievement é resultado de uma parceria entre ministério, conselho dos diretores de Ontário, representantes das escolas e dos distritos e Universidade de Toronto. Tem como foco o desenvolvimento de competências de liderança mais relacionadas a coordenação pedagógica no nível da escola e orientadas segundo o processo de aprendizagem dos estudantes.



Em relação ao currículo, há bastante flexibilidade no percurso formativo dos estudantes. Isso é organizado com base em diferentes trajetórias e vocações ofertadas pelas escolas, o que pode ser feito também em parceria com universidades, organizações privadas e não governamentais. Um ano antes de entrar no Ensino Médio, o jovem opta por uma das seguintes trajetórias: acadêmica; tecnológica; voltada para o mercado; e cursos de ofício e aprendiz. Porém, há sempre possibilidade de mudança. A partir disso, os estudantes devem escolher 30 créditos, sendo 18 obrigatórios e 12 eletivos. Mesmo para os obrigatórios, pode ser feita uma escolha dentre um grupo de disciplinas. Por exemplo, haverá mais de uma opção para Matemática, variando o nível de aprofundamento. Ao final do ciclo, além de cumprir outros requisitos, eles devem fazer provas padronizadas de leitura, escrita e Matemática, que resultam em um mesmo diploma para todos.

Vale dizer que o estudante é orientado durante todo o percurso, desde o processo de escolha de trajetória e disciplinas até a adesão a programas ofertados pelas escolas, pelos distritos e pelo ministério – e as famílias são bastante envolvidas nas decisões. Há uma preocupação em ampliar

as opções dos jovens, evitando que aqueles de baixa renda e com piores resultados acadêmicos sejam direcionados apenas para cursos técnicos.



Por conta da diversidade de disciplinas em Ontário, os professores são constantemente incentivados a fazer formações contínuas, o que lhes permite lecionar mais créditos. Mesmo assim, as escolas podem buscar parcerias com comunidades, empresas e ONGs quando não têm professores para todos os créditos demandados.

Compreender de forma aprofundada o sistema de créditos de Ontário pode embasar e enriquecer muito a discussão sobre o Novo Ensino Médio no Brasil, bem como o processo de adequação curricular e reorganização dos sistemas para a oferta de modelos flexíveis pelos estados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os exemplos da Inglaterra e de Ontário podem oferecer novas perspectivas para a reflexão sobre o complexo sistema educacional brasileiro e, mais ainda, para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Contudo, o sucesso disso depende de um olhar atento às especificidades de cada modelo, evitando meras replicações.

O que está por trás de todos esses aprendizados é o entendimento, já enraizado tanto na Inglaterra como no Canadá, de que resultados de aprendizagem e equidade só podem ser alcançados por meio de uma gestão eficiente, que coloque o estudante no centro. Em outras palavras, a política educacional deve ser pautada por uma *gestão para equidade*. É nesse sentido que se valoriza tanto a transparência dos dados, por exemplo – com monitoramento constante, metas claras e objetivas, relatórios abertos e facilmente disponíveis. Com informação precisa e abundante, é possível saber exatamente quais são os maiores desafios a enfrentar e onde eles estão localizados, permitindo o direcionamento de recursos – técnicos, humanos e financeiros – para onde de fato são mais necessários.

É também no sentido de excelência com equidade que se estimula a participação dos diversos atores na gestão da educação, em diferentes níveis. Tanto na Inglaterra quanto em Ontário, as instâncias de participação ou de monitoramento das escolas contam com representantes da comunidade, dos estudantes, dos professores e dos gestores. A educação é vista como um bem público, no entendimento mais amplo da expressão – algo que a sociedade tem o direito de acompanhar de perto e pelo qual deve zelar.

É claro que há diferenças importantes entre os dois sistemas – inclusive em termos de valores e de percepção subjetiva sobre o papel do Estado em relação à garantia da educação pública de qualidade. E, inegavelmente, há uma larga distância entre esses dois sistemas e o brasileiro, desde o histórico das políticas educacionais, passando pela valorização cultural do professor e as estratégias pedagógicas adotadas, até o volume de recursos alocado por estudante e as condições de infraestrutura das escolas, para ficar apenas em alguns elementos.

No entanto, o Brasil tem agora uma boa janela de oportunidade para mudanças estruturais: uma conjunção de fatores como a queda demográfica – que, se acompanhada de um planejamento

eficiente, permitirá maior investimento por estudante –, a aprovação de uma Base Nacional Comum Curricular, a reestruturação do Ensino Médio e a rediscussão das normas de funcionamento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), permitindo uma revisão do sistema de financiamento da educação e de distribuição de recursos entre os entes federativos. Essas são questões cruciais e de grande impacto para o futuro da educação pública no país. Lançar um olhar para fora, neste momento, contribui para a ampliação de horizontes e para um posicionamento melhor embasado.