

Sumário

Prefácio – Questões não finlandesas, por Andy Hargreaves, 11

Agradecimentos, 19

Introdução – Sim, podemos (aprender uns com os outros), 23

A exposição nórdica na mídia, 24

A Finlândia como exemplo, 27

Aprendendo uns com os outros, 32

O planejamento deste livro, 36

Capítulo 1

O Sonho Finlandês: igualdade de oportunidades educacionais, 41

A Finlândia do pós-guerra, 42

Rumo à educação básica universal, 45

Nasce a nova escola, 51

Expandindo o ensino secundário superior, 55

Melhorando o nível da educação, 59

Exame de Matrícula, 64

Uma geração de mudança educacional, 66

O sistema educacional finlandês em 2011, 74

Capítulo 2

O paradoxo finlandês: menos é mais, 77

Da periferia às luzes da ribalta, 78

Nível de instrução, 80

Igualdade de resultados, 82

A aprendizagem dos alunos, 87

O custo da educação, 97

O paradoxo finlandês na educação, 101

Capítulo 3

A vantagem finlandesa: os professores, 115

A cultura de ensinar, 115

Para se tornar professor, 119

A formação acadêmica dos professores, 124

Professores que são pesquisadores, 132

O desenvolvimento profissional, 135

Tempo para reflexão pedagógica, 138

Os dirigentes são professores, 144

Bons professores, ótimas escolas, 145

Capítulo 4

O Jeito Finlandês: um estado de bem-estar social competitivo, 149

O poder da globalização, 150

O Movimento Global de Reforma Educacional, 153

Uma economia baseada em conhecimento, 162

Bem-estar social, igualdade e competitividade, 170

Dois ícones finlandeses: Nokia e *peruskoulu*, 175

O sonho finlandês ameaçado, 181

Capítulo 5

O futuro é finlandês?, 185

Obter excelência por ser diferente, 186

A reforma educacional bem-sucedida, 189

A transferência do conhecimento em mudança, 195

O futuro da educação finlandesa, 200

Referências, 213

Prefácio

Questões não finlandesas

Na década de 1960, o lançamento do Sputnik pelos russos desencadeou intensos esforços visando desenvolver a ciência e inovar a matemática nas escolas norte-americanas. Nos anos 1980 e 1990, a ascensão da economia do Japão e de outros tigres asiáticos incentivou a adoção dos métodos educacionais japoneses – tornando o trabalho escolar mais rigoroso, ampliando a incidência de avaliações padronizadas e aumentando a carga horária de aulas durante o ano letivo. Na década passada, as economias florescentes da Índia e da China instigaram os Estados Unidos a formarem comissões bem como a adotar iniciativas que defendiam o ensino de competências próprias do século XXI, exigiam requisitos curriculares mais elevados, um currículo nacional padronizado, a aplicação de mais avaliações, a ampliação da competição entre professores e escolas, além de preconizarem um trabalho mais árduo para todos. Todavia, durante os últimos 25 anos, o nível e o desempenho dos professores e das escolas americanas têm caído constantemente em relação aos padrões internacionais. Não obstante, a exemplo de muitos outros países anglo-americanos, durante mais de duas décadas de reformas educacionais, os Estados Unidos têm personificado a definição de loucura formulada por Einstein: continuam fazendo as mesmas coisas, embora esperem obter resultados diferentes. Estão sendo reinventados, e voltam a ser impostos com ainda mais força e determinação, conceitos como controle, pressão, humilhação, intervenção de cima para baixo, mercados, competição, padronização, aplicação de avaliações, além de promover uma ascensão mais rápida e mais fácil para o magistério, o fechamento de escolas deficientes, a demissão de professores e diretores ineficientes bem como o recomeço com professores jovens e escolas novas – ou seja, as próprias estratégias de reforma que vêm falhando desastrosamente há duas décadas em muitos países anglo-saxônicos.

A corrida para o topo à moda dos lemingues¹

As críticas já correm a todo vapor. Michael Fullan, conselheiro para mudanças internacionais, prevê o fracasso da estratégia adotada pelo presidente

¹ Lemingues são pequenos roedores cujas migrações em massa resultam frequentemente em afogamentos coletivos, interpretados – erroneamente – como suicídios coletivos. Assim, o título poderia ser interpretado como “A corrida suicida para o topo”. (Nota da tradutora, doravante N. T.)

Obama com o programa *Race to the Top* (Corrida para o topo), que visa imprimir uma reviravolta nas cinco mil piores escolas do país, suspender as limitações para implantar *charter schools*² e introduzir medidas como a remuneração proporcional ao desempenho, objetivando melhorar a qualidade dos docentes (Fullan, 2010). Fullan argumenta que essa estratégia mostra pouco ou nenhum interesse em desenvolver a capacidade de dirigentes e professores de se aperfeiçoarem conjuntamente e enquanto sistema; ela repousa sobre a falsa teoria de que a qualidade do professor pode ser melhorada através de um sistema competitivo baseado em recompensas e adota um modelo de gerenciamento bastante viciado, em que todos gerenciam a sua própria unidade, são responsáveis pelos resultados e competem com os seus pares – o que cria feudos, bolsões e reduz a capacidade de os profissionais se ajudarem mutuamente, ou não a incentiva.

A ex-secretária-assistente para a Educação, Diane Ravitch, também condena o “terrível plano educacional” de Barack Obama e o considera ainda pior que o anterior, *No Child Left Behind* (Criança alguma fica para trás), que já fora tão duramente ridicularizado (Ravitch, 2010a). O projeto promove as *charter schools*, muito embora as evidências indiquem que não apresentam melhor desempenho – nem pontualmente, nem mesmo na média – que as escolas públicas distritais com as quais concorrem, e que elas simplesmente “selecionam os melhores estudantes das comunidades pobres”, deixando o resto à míngua (Ravitch, 2010a). Enquanto isso, a remuneração proporcional ao desempenho amarra os rendimentos dos professores a resultados obtidos em provas pessimamente formuladas e de validade dúbia, além de “destruir o trabalho em equipe” dos profissionais que, ao contrário, “precisam compartilhar o seu saber”. Ela conclui que a reforma é “mesquinha, punitiva e profundamente indiferente aos problemas reais enfrentados pelos professores”.

O professor Yong Zhao, maior especialista norte-americano sobre a reforma educacional na China e no Sudeste da Ásia, aponta que a China, principal concorrente econômico dos Estados Unidos, está efetivamente descentralizando seu currículo, diversificando o sistema de avaliação e encorajando a autonomia local e a inovação. Zhao conclui que, enquanto a China descentraliza e Singapura promove um ambiente criativo caracterizado pela adoção do princípio “ensine menos, aprenda mais”, a educação norte-americana teima em “se aproximar do autoritarismo, permitindo que o governo dite o que e como os estudantes deveriam aprender e o que as escolas deveriam ensinar” (Zhao, 2009, p. 40).

2 *Charter schools* são estabelecimentos privados não pertencentes aos sistema público de educação, embora subvencionados por fundos governamentais; também podem receber doações privadas. (N. T.)

Tanto no que diz respeito à esfera da cultura, da política e dos negócios, como no que tange à reforma educacional, demasiadas culturas e sociedades anglo-americanas vêm desenvolvendo uma obsessão doentia com tudo o que é maior, mais árduo, mais difícil, mais rápido e mais forte. Empresas que sacrificam a segurança do consumidor em prol do lucro de curto prazo dos seus acionistas; negócios que provocam devastação ecológica através de medidas demasiadamente ousadas e arriscadas visando aumentar a rentabilidade; colapsos financeiros resultantes de níveis astronômicos de endividamento impagável; especialistas em reengenharia que criam confusões arbitrárias ao estabelecer metas irrealistas de crescimento e cotas igualmente arbitrárias de demissões de funcionários – tais são as consequências da impaciência, do orgulho doentio, da arrogância e da ganância que caracterizam os piores tipos de negócios. Fracassos, demissões, competição e fechamentos são os equivalentes educacionais das mudanças insustentáveis nos negócios. Aquilo que oferecem é uma reforma escolar exagerada, inflada e artificial, como que turbinada com esteroides.

Mesmo no mundo dos negócios, essas estratégias exageradas de reengenharia e melhoramento não produzem melhoras sustentáveis. Empresas podem ser fechadas, seus ativos podem ser vendidos e os empregados podem ser demitidos impunemente; tudo isto pode vir a aumentar o lucro dos acionistas no curto prazo, mas pouquíssimas estratégias deste tipo sobrevivem no longo prazo, e muitas empresas que passaram por processos de reorganização corporativa acabam se tornando vítimas do comportamento desmazelado de seus dirigentes. Com efeito, o especialista em administração Manfred Kets de Vries explica que muitos dos assim chamados peritos em reengenharia não passam de sociopatas obcecados por controle ou de narcisistas que sofrem de distúrbios psiquiátricos (Kets de Vries, 2006).

Terceira e quarta vias possíveis

O pior aspecto do movimento em prol de uma reforma escolar turbinada artificialmente foi amenizado por alternativas mais suaves e menos punitivas em outros contextos anglo-americanos. De forma insistente e inflexível, eles ainda impõem metas seguindo objetivos políticos que visam à obtenção de melhorias baseadas em testes na esfera dos fundamentos da alfabetização, da matemática e da ciência, embora presentemente sejam moderados por um discurso menos duro em prol da melhoria e por um maior nível de apoio profissional – sob forma do aprimoramento dos materiais, da ampliação dos recursos e de um treinamento melhor.

Na Inglaterra, há cerca de uma década, e mais recentemente (e de modo um pouco diferente) em Ontário (Canadá) e na Austrália, foi proposto e defendi-

do um modelo que se situa entre a completa autonomia profissional da década de 1970 – e vai até além dela – e as mesquinhas e miseráveis reformas padronizadas e orientadas pelo mercado, que se caracterizaram na Inglaterra no início da década de 1990 e em outros lugares depois desta data.

A “Terceira Via” de mudança educacional preconizada por esses modelos altera significativamente dois dos aspectos mais radicais da reforma turbinada, apresentando:

- Uma ênfase clara nos propósitos morais da educação; e
- Um compromisso com o desenvolvimento de competências.

Tais enunciados soam profissionalmente mais plausíveis e são mais inspiradores do que as propostas de reforma que perseguiam e ameaçavam o magistério a fim de submetê-lo. Na realidade, contudo, ainda revelam ser altamente problemáticos.

Em primeiro lugar, a admirável proposta de estabelecer propósitos morais tal qual apregoada nas reformas da Terceira Via acabou se tornando, na prática, a busca por um propósito moral idêntico, independentemente da cultura, do país ou do contexto: melhorar o nível e reduzir as disparidades, a fim de melhorar as notas de desempenho escolar obtidas por meio de testes na área de letramento e matemática (voltados para bater as metas de desempenho impostas para todo o sistema). Quer seja em Ontário, na Austrália, nas Bermudas ou na Grande Manchester (na Inglaterra), o objetivo ou propósito moral é quase idêntico. Os países e as culturas podem ser distintos, mas seus consultores continuam a se basear praticamente nos mesmos velhos roteiros em *PowerPoint*. Na Terceira Via, as pessoas não estão definindo ou desenvolvendo seus próprios pontos de vista ou os propósitos morais que têm em comum. Elas não *possuem* pontos de vista próprios. *Alugam-nos* de terceiros.

Em segundo lugar, embora a Terceira Via seja admiravelmente comprometida com o desenvolvimento de competências, ela frequentemente distorceu o significado de “pessoas capacitadas”, desviando as pessoas dos nobres propósitos em que ela própria se alicerçava originalmente. O conceito de desenvolvimento de competências surgiu, inicialmente, dentro do contexto dos países em desenvolvimento. Muito semelhante ao conceito e à estratégia de organização comunitária, desenvolver competências significava ajudar uma comunidade a se ajudar. Tratava-se de um conceito humanista e de empoderamento, voltado para auxiliar as pessoas a realizarem seus próprios objetivos. Nas políticas adotadas pela Terceira Via, porém, o desenvolvimento de competências frequentemente

transformou-se em outra coisa: treinar as pessoas em estratégias predeterminadas para alcançar objetivos e metas impostos por terceiros.

Na Terceira Via, o desenvolvimento de competências significa treinamento para cumprir uma política. Já na Quarta Via – baseada em inspiração, inovação e responsabilidade coletiva, conforme Dennis Shirley e eu mesmo determinamos com base nos resultados do nosso trabalho direto em jurisdições de alto rendimento, como a Finlândia e Alberta, no Canadá – o desenvolvimento de competências tem mais a ver com desenvolvimento e crescimento autogeridos (Hargreaves & Shirley, 2009). Em suma, para sermos bem claros: a Terceira Via trata de se apropriar e de cumprir as políticas elaboradas por outros, enquanto a Quarta Via propõe autoria compartilhada e o desenvolvimento dos objetivos que movem uma determinada comunidade.

A abordagem *light* vinda do Norte

Foi em meio a toda essa profusão de políticas que surgiu o mais improvável exemplo de sucesso educacional: a Finlândia. Tendo conquistado inesperadamente uma performance consistentemente superlativa nas avaliações internacionais de desempenho estudantil e apresentado os menores índices do mundo em termos de disparidade no desempenho escolar, este pequeno país nórdico de apenas 5,5 milhões de habitantes, que tem um *ranking* igualmente elevado em termos de competitividade econômica e transparência corporativa, de bem-estar geral e qualidade de vida, trilhou um caminho bem diferente daquele que vem sendo apregoado pelo grupo de países anglo-americanos para atingir seus objetivos educacionais e econômicos.

O exemplo inusitado da Finlândia despertou surpresa e curiosidade entre os educadores e formuladores de políticas educacionais de todo o mundo, que têm visitado este país escandinavo para tentar descobrir os segredos do seu sucesso. Sinto-me afortunado por ter estado entre eles: em 2007, tive a oportunidade ímpar de levar uma reduzida equipe da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a Finlândia, a fim de examinar a relação existente entre o recorde de desempenho conquistado pelo país e as suas estratégias de aprimoramento escolar e desenvolvimento de lideranças (Hargreaves, Halasz & Pont, 2008).

Contrariamente a muitos outros analistas da experiência finlandesa, nós não nos embasamos exclusivamente em fontes secundárias, nem nos contentamos com algumas poucas entrevistas com destacados formuladores de políticas ou com a literatura existente sobre educação e pesquisa. Observamos e entre-

vistamos estudantes, professores, administradores de escolas e distritos, especialistas em pesquisa universitária e até funcionários do mais elevado escalão do Ministério da Educação. Lemos materiais sobre a história e a organização da Finlândia enquanto sociedade, e também sobre a Nokia, sua principal e mais dinâmica empresa. Queríamos compreender o país e sua história, bem como a das suas escolas, e captar o elemento que pudesse explicar a dramática reviravolta econômica e educacional realizada pela Finlândia, depois da queda do Muro de Berlim e do colapso da proteção que tinha nos mercados soviéticos, em 1990. Durante toda essa pesquisa, logo ficou evidente que Pasi Sahlberg foi – e ainda é – a principal autoridade por trás da estratégia de reforma educacional que distinguiu a Finlândia.

Sahlberg cresceu numa família finlandesa ligada à área da educação. Lecionou no sistema escolar finlandês e, posteriormente, no nível universitário. Então, foi chamado para supervisionar a estratégia de desenvolvimento profissional para o Ministério da Educação. A exemplo de todos os melhores pesquisadores e comentaristas, Sahlberg foi e continua sendo um *insider* e, ao mesmo tempo, um *outsider*. *Insider* leal e confiável, Sahlberg presentemente lidera uma das principais organizações da Finlândia no campo da inovação e detém uma rica e autêntica bagagem de conhecimentos, que o leva a compreender o funcionamento interno do sistema social e educacional do país, frequentemente julgado extremamente misterioso pelos visitantes estrangeiros.

Pasi Sahlberg deixou a Finlândia para assumir uma posição de destaque no Banco Mundial, onde rapidamente desenvolveu a capacidade de compreender, interpretar e fornecer apoio sistêmico a países da Europa Oriental, Ásia Central, África do Norte e Oriente Médio. Além de publicar uma série de artigos acadêmicos importantes sobre a Finlândia, também redigiu o relatório definitivo sobre a Finlândia para o Banco Mundial.

O *status* de *insider* de Pasi Sahlberg é fundamental neste contexto. Não somente ele se interessa por uma reforma educacional sistêmica num sentido cerebral, como também mostra um cuidado apaixonado para com os estudantes, os professores e as comunidades – aos quais, em última análise, as reformas devem servir – e permanece profundamente vinculado a eles. Uma das características que distinguem sua personalidade é que, quando chega pela primeira vez em qualquer país do mundo para fazer uma avaliação e oferecer apoio sistêmico, um de seus primeiros compromissos profissionais é dar uma aula de matemática e conversar com os estudantes de uma das escolas secundárias³ do país em questão.

3 Correspondem ao ensino médio no Brasil. (N. T.)

Pasi Sahlberg ajudou nossa equipe da OCDE a perceber – da mesma forma como ajudará os leitores deste livro a compreender – o que faz a reforma finlandesa ser tão marcadamente bem-sucedida e por que ela se tornou inconveniente ao ser apontada ao grupo de países anglo-americanos como exemplo de mudança educacional. Sahlberg mostra que a Finlândia:

- desenvolveu e conservou sua própria visão de mudança educacional e social ligada à inclusão e à criatividade, em vez de tomar de empréstimo uma visão padronizada que foi elaborada em outro lugar;
- dispõe de professores excelentes e bem treinados, que apresentam elevadas qualificações acadêmicas e nível de mestrado, que foram atraídos ao magistério pela sua forte missão social e pelas suas condições de autonomia e apoio – não se compara com as estratégias de ingresso rápido no magistério após curto treinamento e com a grande rotatividade de professores verificada em países como a Inglaterra e os Estados Unidos;
- possui uma estratégia educacional especial inclusiva, na qual quase metade dos estudantes do país recebe algum tipo de suporte educacional especial antes de completar o ciclo escolar básico de nove anos – em vez da estratégia educacional especial que consiste na identificação legal, classificação e rotulação dos indivíduos, tal como é realizada pelos países anglo-americanos;
- desenvolveu a capacidade de os professores serem coletivamente responsáveis pelo desenvolvimento do currículo e elaborarem avaliações diagnósticas conjuntas, em vez de implementarem currículos prescritos alhures e prepararem os alunos para provas padronizadas elaboradas pelos governos centrais; e
- associou a reforma educacional ao desenvolvimento criativo de competitividade econômica, bem como ao desenvolvimento da coesão social, da inclusão e da comunidade compartilhada dentro da sociedade maior.

Pasi Sahlberg exorta-nos a não seguir as estratégias de reforma educacional (que ele chama GERM) propostas pelos líderes políticos anglo-americanos e seus conselheiros educacionais, os quais refutam as potenciais lições oferecidas pela reforma educacional finlandesa por considerá-las inconvenientes do ponto de vista ideológico. Os países que se comprometeram com elevados índices de desigualdade econômica, e nela estagnaram, só procuram aplacar a impaciência pública, que pede propostas duras e ganhos de curto prazo. Ele demonstra que aqueles que desconsideram a Finlândia (opondo-lhe os seus próprios modelos

prediletos, é claro) em função de sua reduzida estatura enquanto nação não percebem que sua população de 5,5 milhões de habitantes equivale aproximadamente à média populacional da maior parte dos estados norte-americanos, nos quais o grosso das políticas educacionais é traçado. Contrariando o argumento de que a Finlândia é diferente demais da América do Norte, da Inglaterra ou do Canadá (como se a Índia, a China e o Japão não fossem!), Sahlberg revela como a Finlândia mudou dramaticamente sua identidade e orientação, enquanto nação, e mostra que outros países também podem e devem fazer o mesmo.

Na reforma educacional anglo-americana, há questões que permanecem sem solução e que inflaram as estratégias de reforma turbinada, mas que o programa “lemingue” *Race to the Top* jamais será capaz de resolver; o trabalho de Sahlberg, porém, pode fazer isto profundamente. E não apenas pelo fato de Pasi Sahlberg ser o especialista finlandês com maior credibilidade no tocante às reformas exemplares do seu próprio país. É também porque, enquanto acadêmico de renome mundial e tendo atuado pelo Banco Mundial em toda uma série de países como especialista em sistemas educacionais, Sahlberg desenvolveu uma perspectiva internacional no que diz respeito a reformas educacionais em geral, além de ter a vantagem, na condição de *outsider*, de poder apresentar aos demais, de forma inovadora, tudo o que lhe é familiar na Finlândia.

Uma das formas de que os professores dispõem para melhorarem é aprenderem uns com os outros. As escolas se aprimoram ao aprenderem com outras escolas. O isolamento é inimigo de qualquer aperfeiçoamento. Levamos décadas para quebrar o isolamento dos professores dentro das escolas e das escolas entre si. Agora, caso queiramos desenvolver reformas que inspirem verdadeiramente nossos professores a melhorarem o aprendizado de todos os nossos estudantes – especialmente daqueles que apresentam um maior número de dificuldades – está na hora de derrubar a ideologia do excepcionalismo vigente nos Estados Unidos e em outros países anglo-americanos. E, nesta cruzada essencial, Pasi Sahlberg é indubitavelmente um dos melhores professores que há.

Andy Hargreaves