

# Práticas eficazes da gestão escolar e as características das escolas efetivas



©denphumi/Stockphoto



**André Pestana**  
Professor, teórico em Gestão Educacional com ênfase empresarial. Especialista em Marketing Educacional. Autor de vários livros, entre eles - *Gestão e educação: uma empresa chamada escola*

**H**á um senso comum entre os mais importantes pesquisadores e cientistas sociais acerca de algumas características sobre o perfil das escolas efetivas. Entre elas os conceitos de *gestão da escola*; *recursos escolares*; *clima acadêmico*, entre outros, como citam Creso Franco e Alicia Bonamino no estudo *A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil – Breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto*.

Em outro documento intitulado *Pesquisa sobre efeito escola: uma contribuição para a qualidade da educação no Brasil*, o professor José Luiz Saldanha da Fonseca enumera as características-chave das escolas eficazes a partir do estudo de Sammons, em que a liderança profissional; visão e objetivos compartilhados; monitoramento do progresso e organização orien-

tada à aprendizagem estão entre as 11 características apontadas como chave para uma escola eficaz.

Encontramos também na publicação *Revista Nova Escola* da Fundação Victor Civita uma pesquisa sobre práticas eficazes de gestão escolar em que o clima organizacional; atenção às metas; visão integradora e qualidade da formação surgem como questões estruturantes à condução de uma boa gestão escolar.

Tomando como base conteudística os estudos acima relacionados, passamos a apresentar uma exposição de motivos a respeito das características que propiciam resultados efetivos à gestão escolar, suas dimensões e amplitudes e alguns dos desafios que a educação brasileira precisa atravessar para atender as expectativas da sociedade a quem deve atender.



## FORMAÇÃO DOS GESTORES

Independente da matriz utilizada como base do pensamento acadêmico, todos os autores sinalizam de maneira clara a relevância da formação de uma liderança diretiva, estruturada em bases científicas e com sólida formação em estudos sobre gestão. É a chamada formação da mentalidade gestão.

Na verdade, nossos diretores ainda são muito pouco afeitos ao estudo da ciência da gestão. E, em muitos casos, são escolhidos a partir de critérios aleatórios. Isso ocorre tanto nas escolas públicas como nas escolas particulares.

Cabe destacar que, dependendo do olhar, é possível uma aderência entre a importância máster do gestor e outros pontos-chave apresentados, tais como; atenção às metas, monitoramento do progresso ou visão e objetivos compartilhados que, na verdade, estão diretamente relacionados com o papel do gestor maior, uma vez que entre as competências exigidas o gestor deve ser alguém com grande capacidade de delegar e acompanhar o grupo, orientando, sugerindo caminhos, apontando diretrizes e monitorando as etapas para obtenção dos resultados planejados.

Essa afirmativa ganha corpo no estudo *Práticas comuns a diretores eficazes*, publicado pela *Revista Nova Escola* e coordenado pelo professor Fernando Abrucio da Fundação Getulio Vargas, em que a formação de gestores escolares fica comprometida na atual grade dos cursos de pedagogia que notoriamente não preparam os diretores para o exercício da gestão. O estudo revela que 89% dos diretores entrevistados afirmaram que os cursos de gestão escolar contribuíram muito para melhorar o seu trabalho na escola.

## ORGANIZAÇÃO ORIENTADA À APRENDIZAGEM

Novamente aqui podemos agrupar alguns pontos apresentados como essenciais na construção de escolas eficazes. É o caso da concentração no ensino e na aprendizagem que é o objetivo central da escola e a sua aderência ao papel do professor é indiscutível.

Professores comprometidos com a formação continuada, alinhados e que consigam provocar nos seus alunos metas desafiadoras promovem um ambiente de aprendizado essencialmente dinâmico e, portanto mais atraente aos discentes, inovador em virtude do cenário de permanente reflexão e integrador pelo caráter de aproximação entre as partes, aspecto que foi detalhadamente apresentado pelos professores Creso Franco e Alicia Bonamino no documento *A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil*, ao abordarem o clima acadêmico como um dos fatores determinantes ao desenvolvimento das escolas eficazes, onde cita os estudos de Machado Soares que enfatizaram o absentismo docente como efeito regressivo sobre a eficácia escolar.

Muito mais do que agrupar as características das escolas eficazes em dois grupos estruturantes, o que pode parecer pura pretensão de momento, o objetivo central foi o de destacar a relevância do gestor como instrumento de navegação que conduz o grupo e deve servir como referência e o desafio de uma organização orientada para processos que se configuram, desconfiguram, sem prescindir do papel maior que é o de servir ao ensino e à aprendizagem de todos os atores, inclusive professores e gestores. ■

andrepestana@andrepestana.com.br