

## PRÁTICAS EFICAZES DA GESTÃO ESCOLAR E AS CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS EFETIVAS

**Prof. André Pestana:** Um dos mais renomados teóricos em Gestão Educacional com ênfase empresarial do Brasil. Especialista em Marketing Educacional. Autor de vários livros, entre eles - *Gestão e Educação: Uma Empresa Chamada Escola*. Coordenador e Professor do MBA Gestão de Instituições Educacionais da Universidade Católica de Brasília - Unidade RJ. Possui artigos nas principais publicações do segmento no Brasil. Parceiro da rede Católica de Educação. Representante da Fundação Universa. Foi Diretor de Marketing da Universidade UNIGRANRIO. Consultor em gestão estratégica de inúmeras instituições de ensino no Brasil. Conferencista de renome nacional.

Há 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 ( Creso Franco e Alicia Bonamino in. 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, onde a Liderança Profissional; Visão e Objetivos Compartilhados; Monitoramento do Progresso e Organização Orientada 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 master 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 relacionadas 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 dos Diretores Eficazes* publicado pela Revista Nova Escola e coordenado pelo professor Fernando Abrúcio da Fundação Getúlio Vargas, onde 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 abordar 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 a aprendizagem de todos os atores, inclusive professores e gestores.