



# MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR EFICAZ: REFLEXÕES SOBRE DESAFIOS E MELHORES PRÁTICAS NO BRASIL E NA INGLATERRA

*EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT MODELS: REFLECTIONS ON CHALLENGES AND BEST PRACTICES IN BRAZIL AND ENGLAND*

Anthony McNamara\*

\*Consultor sobre Ensino Médio na Diocese de Lancaster, Inglaterra.  
E-mail:  
a.mcnamara2@sky.com

Recebido para publicação em: 4.10.2016  
Aprovado em: 10.10.2016

## Resumo

Este artigo apresenta reflexões baseadas na qualidade autoral de facilitador de cursos para gestores escolares brasileiros no National College for Teaching and Leadership sobre aspectos de gestão escolar eficaz. Salienta a importância da personalidade e do modo de atuar do gestor escolar e analisa o desafio de tornar a profissão docente e a gestão escolar mais atraentes. Enfatiza que a gestão escolar deve centrar-se na qualidade da aprendizagem, e não em assuntos administrativos. Finalmente, proporciona exemplos das boas práticas que geram escolas públicas bem-sucedidas na Inglaterra e no Brasil.

**Palavras-chave:** Modelos. Gestão escolar. Resultados. Desafios. Carreira docente. Inglaterra. Brasil. Office for Standards in Education, Children's Services and Skills. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. National College for Teaching and Leadership.

## Abstract

This article presents some reflections on aspects of effective school management based on the authorial quality of courses for Brazilian school managers at the National College for Teaching and Leadership. It highlights the importance of personality and the way that school managers act and approach the challenge of making the teaching profession and school management more attractive. It emphasizes that school management should focus on the quality of learning rather than on administrative issues. Finally, it provides examples of good practices that generate success in public schools in England and Brazil.

**Keywords:** Models. School management. Results. Challenges. Teaching career. England. Brazil. Office for Standards in Education, Children's Services and Skills. Basic Education Development Index. National College for Teaching and Leadership.

## Resumen

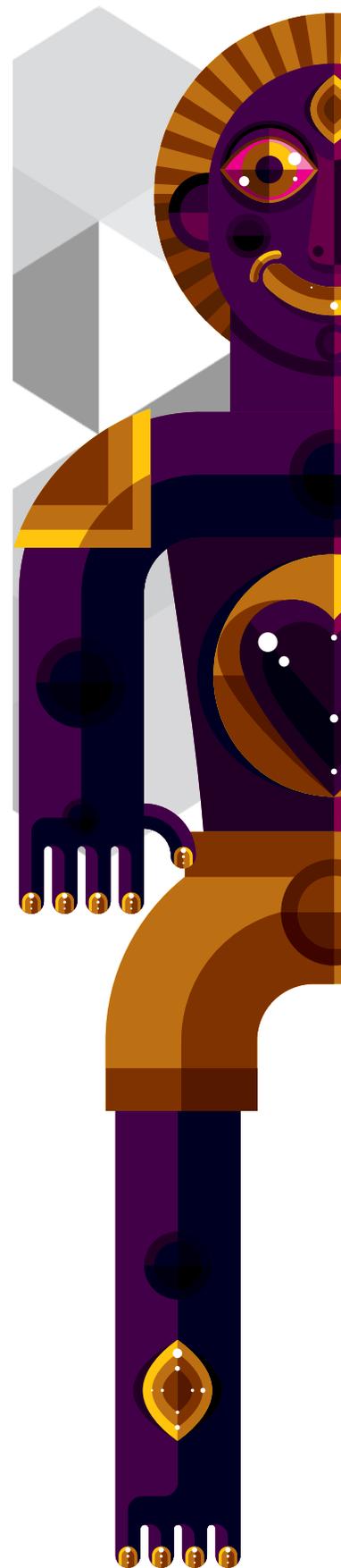
Este artículo presenta reflexiones basadas en la calidad de autor de facilitador de cursos para gestores escolares brasileños en el National College for Teaching and Leadership sobre aspectos de gestión escolar eficaz. Destaca la importancia de la personalidad y del modo de actuar del administrador escolar y analiza el desafío de transformar la profesión docente y la administración escolar más atractivos. Enfatiza que la administración escolar debe centrarse en la calidad del aprendizaje, y no en temas administrativos. Finalmente, proporciona ejemplos de las buenas prácticas que generan escuelas públicas exitosas en Inglaterra y en Brasil.

**Palabras clave:** Modelos. Administración escolar. Resultados. Desafíos. Carrera docente. Inglaterra. Brasil. Office for Standards in Education, Children's Services and Skills. Índice de Desarrollo de la Educación Básica. National College for Teaching and Leadership.

## Introdução

Este artigo vai salientar quatro temas: primeiro, a importância fundamental da personalidade e o modo de atuar do gestor escolar; segundo, o desafio de tornar a profissão docente e a gestão escolar mais atraentes; terceiro, o ensino – porque a gestão escolar não pode ser considerada eficaz a menos que seja acompanhada pelo ensino para resultados também; e, finalmente, exemplos das boas práticas de colegas que geram escolas públicas bem-sucedidas na Inglaterra e no Brasil.

A oportunidade de trabalhar com gestores brasileiros premiados no National College for Teaching and Leadership, em Nottingham, no Reino Unido, tem sido uma experiência gratificante. Quando eles falam sobre as personalidades e realizações uns dos outros, usam duas palavras que captam a atenção, uma vez que os termos equivalentes em inglês apenas se usam em um contexto militar. Eles descrevem os colegas que valorizam como “guerreiros” e os seus êxitos, como “conquistas”. E realmente há uma dimensão heroica no trabalho deles: lidam com horários de trabalho incrivelmente longos, especialmente aqueles que são gestores de escolas em regime de três turnos; muitos deles enfrentam uma série de desafios sociais; seus recursos





são limitados e eles próprios são mal-remunerados. Mas, apesar de tudo isso, são resilientes, totalmente comprometidos em dar a cada um de seus alunos um começo de vida melhor, e o desempenho desses estudantes no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) fica entre os mais elevados em seus Estados.

Os traços pessoais e o modo de agir que esses administradores têm em comum são fascinantes. Não abrem mão dos sonhos que têm para as suas escolas – sejam quais forem os desafios que possam enfrentar. Interessam-se de perto pela qualidade do ensino. Fornecem atividades extracurriculares e oportunidades para que os pais possam se envolver na educação dos seus filhos. Acompanham com grande interesse a saúde e o bem-estar de todos. Todos se consideram agentes da mudança e estão dispostos a se desenvolver profissionalmente e a ouvir os conselhos de outras pessoas.

Se a imagem da guerra se expandir, para descrever a luta contra o insucesso escolar, vai ser preciso um “exército” de professores bem-formados, motivados e liderados. Napoleão disse: “Um exército marcha sobre seu estômago”. O exército de professores que vai ganhar esta guerra, hoje em dia, vai precisar mais do que isso. Nos sistemas escolares de referência em excelência mundial, as tropas de docentes marcham sobre um sentido forte da sua autoestima, reforçado por bons salários, desenvolvimento profissional eficaz, metas claras, prestação de contas robusta e progressão na carreira pelo mérito. E claro, será do seu conjunto que vão sair os futuros gestores daqueles sistemas, gerando, assim, um ciclo de melhoria contínua.

Porém, muitos indivíduos com a capacidade de se tornarem professores excelentes vão evitar o magistério, enquanto, em alguns países, o mesmo for considerado – falando francamente – uma opção para perdedores. O Plano Nacional de Educação (PNE), no Brasil, representa um compromisso ambicioso de acelerar o ritmo de progresso realizado na educação pública e destaca que a valorização dos professores é absolutamente necessária para que as metas que se referem ao acesso, à ampliação da escolaridade, à redução das desigualdades e à melhoria dos resultados sejam atingidas. No entanto, as perguntas que se colocam são as seguintes: tendo em conta a atual crise econômica que o país atravessa, existe a vontade política para que isso se torne uma realidade? E, dada a ligação entre a qualidade da educação pública e o crescimento econômico, pode o Brasil se dar ao luxo de abandonar o PNE?

## Desafios da administração escolar inglesa

No caso da Inglaterra, a maioria dos que entram na profissão docente são licenciados bem-qualificados e qualquer pessoa pode se candidatar a qualquer posto, em qualquer escola, desde que cumpra os critérios de elegibili-

dade. O diretor da escola, acompanhado de membros do conselho escolar, é quem toma as decisões relativas às nomeações de pessoal. O processo de entrevista inclui a ministração de uma aula, que é criteriosamente observada. Depois disso, há um processo anual de gestão de desempenho ligado ao progresso na aprendizagem dos alunos. O magistério inglês é relativamente bem-pago, mas há uma escassez crescente de docentes, por causa da expansão rápida da população em idade escolar, associada ao declínio de pessoas que estão iniciando a profissão. Já os índices de retenção de professores são muito problemáticos: 40% abandonam a profissão nos cinco primeiros anos. Entre as razões mais citadas pela decisão de procurar outra carreira figuram o monitoramento opressivo e a carga de trabalho excessiva.

O recrutamento britânico dos diretores escolares é um processo aberto e democrático. São nomeados depois de um processo de concorrência pública aberta em nível nacional pelo conselho escolar da escola onde a vaga existe e, normalmente, o mandato do candidato escolhido é considerado permanente. Nesse sentido, os colegas brasileiros têm dado muito valor à Meta 19 do PNE, que acabará com a prática de gestores colocados por indicação política ou apadrinhamento. Eles também querem ver o papel de diretor escolar mais focado no ensino do que na administração.

Porém, quando um grupo desses gestores veio à Inglaterra participar de um curso de Gestão Escolar facilitado por este autor, ficaram surpresos ao descobrir as dificuldades que existem no país, não só em recrutar gestores, mas em garantir a permanência deles. A raiz do problema não tem nada a ver com falta de respeito ou salários baixos. A vasta maioria dos gestores são muito bem-pagos e altamente valorizados por suas comunidades escolares. Os visitantes foram a uma escola considerada excelente pelo Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted)<sup>1</sup> falar com o diretor. Ele iria se aposentar e contou a dificuldade que tinham em escolher o seu sucessor. Nenhum candidato havia aparecido para pleitear a vaga. Depois, a visita foi a uma escola primária em uma situação semelhante. Alguns conselhos escolares precisam, inclusive, empregar empresas de caça-talentos ou *headhunters* para atuar nessa tarefa.

A razão para essa lacuna é a percepção de muitos gestores escolares de que a maneira como têm que prestar contas pelo desempenho dos seus alunos é estreita, rígida e feroz. O Ofsted tem sido, sem dúvida nenhuma, uma alavanca para melhorar os índices no país, mas esse modelo de inspeção, que é cada vez mais intenso, tem o efeito de gerar níveis elevados de estresse, o que resulta em muitos diretores desistirem do cargo antecipadamente e em uma relutância por parte de candidatos potencialmente excelentes de concorrerem às vagas.





O magistério tradicionalmente tem sido uma profissão de muralhas. O professor fecha a porta e fica emparedado com alunos com níveis de engajamento e comportamento variáveis. No entanto, uma preocupação enfrentada por quase todas as escolas é a variabilidade no ensino. As chances de sucesso na vida de um aluno preso com um professor ruim são remotas em relação àquelas de um aluno bem-assessorado, talvez na sala de aula ao lado. Nenhuma escola pode afirmar que garante a igualdade de oportunidades em uma situação dessas. Os gestores precisam saber não só o que está acontecendo dentro das salas de aula, mas também como priorizar e elaborar o seu apoio, de forma que seus métodos sejam construtivos e duradouros. É muito importante evitar que esse processo se torne algo burocrático ou invasivo, mas é preciso “derrubar as paredes”. Esse monitoramento é necessário e deve ser concretizado.

Barbara Bruns mostra dois exemplos interessantes: a referência internacional quanto às boas práticas de ensino indica que, pelo menos, 85% do tempo em uma aula deve estar dedicada ao ensino. Em média, a percentagem no Brasil é de 64%, o que implica a perda de um dia inteiro de ensino por semana. Essa taxa média esconde, porém, as enormes diferenças que existem entre as escolas com o melhor e o pior desempenho no Ideb. No Rio de Janeiro, como se pode comprovar na Tabela 1, a variação registrada era entre 54% e 70% em 2010.

**Tabela 1 - Uso do tempo de aula entre escolas no Rio de Janeiro**

	Uso do tempo de aula			
	Tempo com instrução	Organização da sala de aula	Tempo fora de tarefa	Professor fora da sala de aula (incluído no tempo fora de tarefa)
Município do Rio de Janeiro	58%	37%	6%	1%
10% melhores escolas no Ideb	70%	27%	3%	0%
10% piores entre as escolas no Ideb	54%	39%	7%	3%
Diferença	0,16	-0,13	-0,03	-0,03
	[0,09]*	[0,09]*	[0,02]*	[0,01]**

Fonte: Banco de dados de observação em sala de aula do Banco Mundial.

Nota: Ideb = Índice de Desenvolvimento do Ensino Fundamental. Erros significativos de padrão entre colchetes;

\*Estatisticamente importante no nível de 10%;

\*\*Estatisticamente importante no nível de 5%.

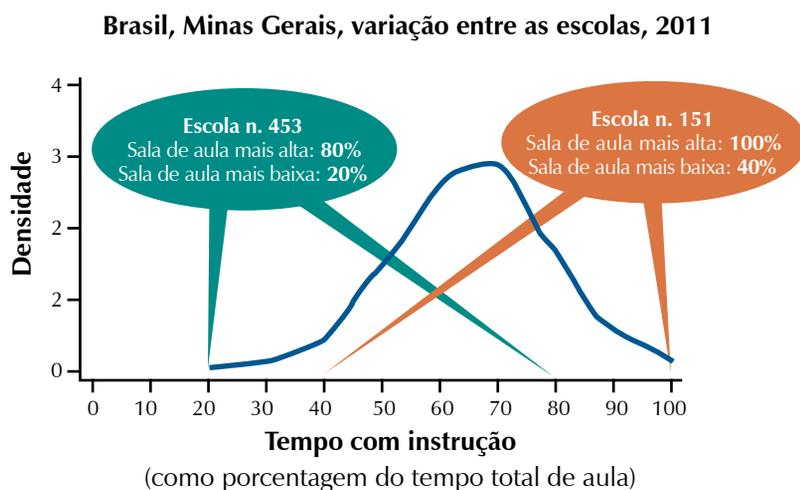
**Professores excelentes: como melhorar a aprendizagem dos estudantes na América Latina e no Caribe**

Fonte: Banco Mundial (2010 apud BRUNS; LUQUE, 2014, p. 14).



A variabilidade do tempo perdido pode ser grande também dentro de uma mesma escola. Bruns dá o exemplo de duas escolas em Minas Gerais, como mostra o Gráfico 1. Tanto na escola com melhor desempenho escolar quanto naquela com resultados piores houve diferenças enormes no tempo dedicado à instrução. Essa pesquisa registrou um prejuízo de 60% na perda de tempo entre dois professores. Algumas escolas boas abrigam professores pésimos, ao passo que há docentes guerreiros trabalhando em escolas ruins.

### Gráfico 1 - Variação do tempo de instrução em uma escola



Fonte: Banco Mundial (2010 apud BRUNS; LUQUE, 2014, p. 20).

## A equipe gestora e a correção das variáveis

O papel da equipe gestora se torna imprescindível para resolver esses problemas. Sabe-se que, depois da qualidade do ensino, o elemento determinante no sucesso de uma escola é a qualidade da gestão. A razão pela qual, na Inglaterra, os gestores são chamados de *headteachers* vem da expectativa de que, se você vai assumir a responsabilidade de gerir uma escola, é preciso que tenha um histórico comprovado como professor bem-sucedido e que fará o máximo possível para se manter atualizado, com conhecimentos interessantes e relevantes, que dizem respeito ao currículo, ao ensino e ao desempenho de seus alunos.

Mas conseguir identificar corretamente as variáveis na qualidade da aprendizagem e solucioná-las, com apoio e intervenções eficazes, exigirá um grande investimento de tempo e recursos. Implica uma autocompreensão por parte

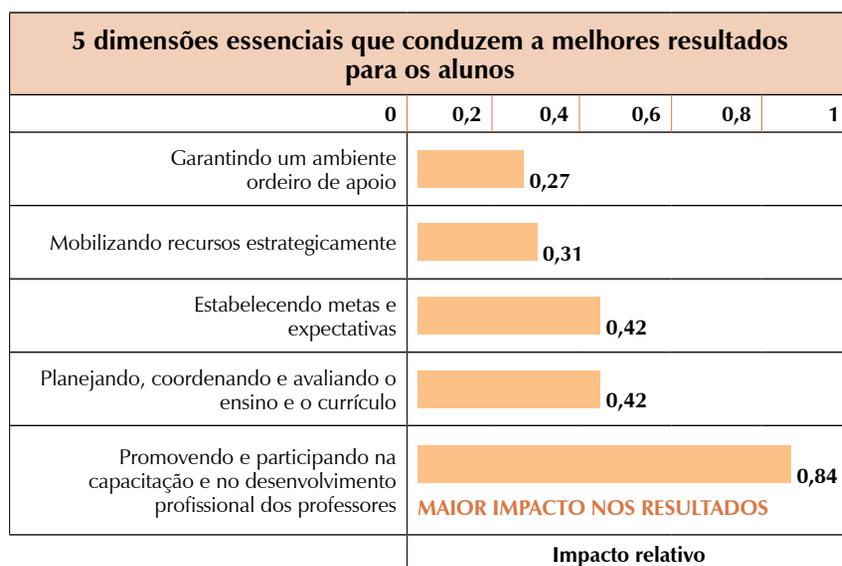
da direção de que o seu objetivo principal é criar uma comunidade comprometida com a aprendizagem, sem negligenciar, evidentemente, outros aspectos importantes para o bom funcionamento da escola. Pressupõe-se também que a equipe tenha a capacidade de absorver essa gama de responsabilidades: administração, finanças, disciplina, relações com a comunidade, gerenciamento, enfim, a escola na sua totalidade.

A professora catedrática de Educação neozelandesa Viviane Robinson acredita que os gestores dispostos a aprender com as experiências de seus colegas têm um impacto ainda mais poderoso nos resultados de seus alunos. Ela diz:

Quando os gestores se envolvem com o seu pessoal docente – talvez em estudo colaborativo sobre as razões por que os alunos não gostam de uma determinada matéria ou porque estão fugindo da escola – estão ao mesmo tempo aprendendo a identificar o que se deve fazer para que esses problemas possam ser resolvidos. Isso significa que, se os professores vão precisar, por exemplo, de diferentes modos de organizar as salas de aula [...] ou se depararem com dificuldades trabalhando em time, o diretor não só estará consciente desses desafios, mas também se sentirá mais à vontade para ajudar os professores a superá-los (ROBINSON, 2014, tradução nossa).

Ela nota que vários estudos indicam que os resultados são melhores nas escolas onde os gestores colaboram com os seus colegas sobre aspectos do ensino e aprendizagem, como indica o Gráfico 2:

**Gráfico 2 - Dimensões da gestão e resultados para os alunos**



Fonte: Robinson (2013, tradução nossa).

No Gráfico 2, pode-se ver uma sequência: a exigência mínima é que os gestores garantam um ambiente calmo e organizado, definam as metas que querem cumprir, disponibilizem os devidos recursos para atingi-las, planejem como vão alcançá-las e como vão ser avaliadas. Ao fazer isso, identificam as áreas a melhorar para preencher as lacunas. E é nesse momento que medidas eficazes e decisivas fazem a diferença, pois é assim que se vê o maior impacto nos resultados dos alunos (ROBINSON; HOHEPA; LLOYD, 2009).

Para poder se engajar de modo colaborativo com o pessoal docente, os gestores vão ter que possuir um profundo conhecimento das melhores práticas de ensino e também do que está acontecendo no terreno em suas salas de aula. As trocas de ideias e perspectivas mais estimulantes acontecem quando os docentes percebem que os seus gestores são realmente abertos ao intercâmbio de ideias e, além disso, sabem claramente do que estão falando. Os gestores incapazes de falar com conhecimento entravam o desenvolvimento de ambientes de trabalho que são efervescentes e desafiadores. Em vez de culturas de colaboração, muitos deles criam culturas de conformismo, em que o pessoal se sujeita, com vários graus de entusiasmo, às diretrizes que lhes são enviadas.

Desenvolver boas relações profissionais não é suficiente – porque estas nem sempre se traduzem em impactos positivos nos resultados dos alunos. O desafio-chave reside em construir relações baseadas na confiança mútua e não fugir de conversas difíceis. Estar disposto a levantar questões espinhosas relacionadas à melhoria do ensino e, ao mesmo tempo, conseguir manter um clima positivo de interação e confiança não é nada fácil; exige coragem e diplomacia.

É possível ser franco, honesto e acolhedor. Tal estilo de gestão convidativa, usado por muitos colegas ingleses e brasileiros, é impulsionado pelo forte sentido de propósito moral que possuem. Essa convicção os ajuda a construir comunidades participativas e inclusivas, e desse modo, criar os ambientes mais adequados para a aprendizagem bem-sucedida.

Em suas reuniões, eles tipicamente usam narrativas poderosas, que convencem suas comunidades escolares de que elas são capazes de alcançar conquistas maravilhosas. Mensagens do tipo: “Vamos elevar o nosso desempenho no Ideb” não são suficientes, mas demasiadamente estreitas e tímidas. Recorda-se, como exemplo, a primeira fala dada por uma gestora recém-nomeada aos alunos em uma escola onde a autoestima da comunidade era baixa. Ela mostrou-lhes a imagem de uns insetos e perguntou-lhes o que seria o melhor que aqueles bichinhos feios poderiam esperar de suas vidas.



Depois, revelou no próximo *slide* que aquelas larvas eram nin-fas e que, com o tempo, iriam subir da lama do fundo da lagoa à superfície onde, na forma de libélulas com cores luminosas, começariam a voar. Ora, se um inseto era capaz de tamanha transformação, quanto mais os alunos poderiam realizar se tivessem expectativas elevadas para si mesmos, respeitando uns aos outros e trabalhando com seus professores para escapar da pobreza e das aspirações frustradas?

Bons gestores falam de forma convincente, mas são bons ouvintes também. Atendem às prioridades dos outros e tentam integrá-las dentro de seus planos e transformá-las em realidades tangíveis. Um compromisso com o bem-estar para todos, por exemplo, pode se manifestar em banheiros mantidos em boas condições, com fechaduras nas portas e um fornecimento regular de sabonete e papel higiênico. Onde for possível, ao invés das ordens e instruções, que haja convites. Os alunos acolhidos por professores simpáticos serão mais suscetíveis a responder às expectativas de se comportarem bem. O quadro de professores que se sintam valorizado pela equipe gestora se empenhará com mais afinco em seu projeto educativo. Os pais que saibam que suas preocupações serão abordadas com seriedade vão colaborar no reforço da disciplina e da frequência escolar.

Essa ênfase nas abordagens positivas também deve estar aberta e receptiva à crítica. Na escola em que este autor foi diretor, todo ano eram realizados questionários anônimos sobre as perspectivas dos alunos de como melhorar o ensino e aprendizagem, e dos pais e dos professores sobre os pontos fortes e fracos da instituição. Eram solicitadas respostas di-

• • • • •  
**Bons gestores  
 falam de forma  
 convincente,  
 mas são bons  
 ouvintes  
 também**

• • • • •

retas. Havia, claro, muitas que eram positivas, porém, a comunidade não se inibia em apresentar a realidade tal como era. A tarefa anual, depois de recuperar o orgulho ferido, era a de enfrentar um bom número de verdades incômodas. As críticas duras, às vezes, têm o gosto de veneno, mas como medicamento amargo, servem também como remédio.

## Considerações finais

O desenvolvimento de uma cultura escolar convidativa, resiliente e aberta ao desafio e à mudança se trata de uma tarefa imensa, principalmente se a equipe de gestão for limitada em tamanho. Não se pode carregar esse fardo sozinho. É por isso que conseguir aumentar a capacidade gerencial, por meio da responsabilidade compartilhada, mesmo se for dependente do compromisso voluntariamente assumido por colegas trabalhando em grupos, é uma das realizações mais impressionantes que um diretor pode alcançar.

Finalmente, existe uma abundância de capital social em muitas escolas onde os funcionários possuem um forte sentido de responsabilidade coletiva para os resultados. Todos contribuem para que o todo seja maior que a soma das partes. Isso, porém, pode levar a uma mentalidade de silo, em que todos os talentos e recursos são focados internamente. A realidade, porém, é que o isolamento é o inimigo da melhoria e que o modelo em que cada escola, por mais excelente que seja, funciona como ilha em um mar de competitividade, é ineficaz. É preciso libertar esse capital social e compartilhá-lo entre as escolas, na forma de redes escolares com uma ética de autoaperfeiçoamento contínuo, incentivando uma transformação profunda na mentalidade dos gestores: de “os nossos alunos na minha escola” para “os nossos alunos nas nossas escolas” (HARGREAVES, 2010).

Essa mentalidade mais ampla da gestão escolar está em desenvolvimento, por exemplo, em uma rede na região de Cumbria, no Noroeste da Inglaterra, onde centenas de gestores escolares têm formado uma aliança chamada de The Cumbrian Alliance of System Leaders (Aliança de Gestores Líderes em Cumbria). Nesse condado montanhoso e escassamente povoado, está emergindo uma cultura profissional de apoio e desafio recíproco entre as escolas. É um modelo de liderança sistêmica, com uma forte aposta na transparência e na prestação de contas mútua, que dá prioridade às necessidades de escolas em dificuldades e à partilha de conhecimentos e de boas práticas pela rede inteira.

Uma coisa é certa, qualquer que seja o contexto, na Inglaterra ou no Brasil: quanto maior for a partilha de boas práticas, tanto mais todos os alunos se beneficiarão.

## Notas

<sup>1</sup> Sistema inglês que inspeciona a eficácia de escolas públicas.

## Referências

BRUNS, Barbara; LUQUE, Javier. **Professores excelentes**: como melhorar a aprendizagem dos estudantes na América Latina e no Caribe. Washington, DC: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 2014. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Highlights%20&%20Features/lac/LC5/Portuguese-excellent-teachers-report.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

HARGREAVES, David H. **Creating a self-improving school system**. Nottingham: National College for School Leadership, July 2010.

LEAD the change series: q&a with Viviane Robinson. **Aera Educational Change Special Interest Group**, n. 43, Oct. 2014. Disponível em: <<https://internationalednews.files.wordpress.com/2014/10/43-viviane-robinson.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2016.

LIGHTMAN, Brian. **Leading the system into confidence**. Birmingham: Association of School and College Leaders, 2012. General Secretary's Address to Annual Conference.

ROBINSON, Viviane. **Dimensions of an effective leader**. London: Teaching Times, 2013. Disponível em: <<http://www.teachingtimes.com/articles/dimensions-of-an-effective-leader.htm>>. Acesso em: 19 out. 2016.

ROBINSON, Viviane; HOHEPA, Margie; LLOYD, Claire. **School leadership and student outcomes**: identifying what works and why: best evidence synthesis iteration (BES). Wellington: New Zeland Ministry of Education, Dec. 2009.

