

## PROFISSIONALIZAR A GESTÃO

## ESCOLAR: um imperativo para os dias atuais

A gestão estratégica tem sido um elemento determinante no desempenho das escolas, importantes organizações sociais cujos objetivos são servir à sociedade, educar gerações e formar profissionais e cidadãos. A gestão faz com que os diversos recursos sejam integrados de forma que a missão maior da escola possa ser cumprida com o esforço e a cooperação de administradores, professores e alunos. Contudo, o modo como essa prática tem sido conduzida tem gerado dúvidas quanto a sua verdadeira contribuição. Isso porque, na maioria das vezes, o gerenciamento das instituições escolares tem sido conduzido de maneira amadora.

Uma gestão especializada e profissional é aquela que conhece as particularidades da escola e evita equívocos de gestão. Professores que deixam a sala de aula para administrar escolas, muitas vezes sem qualquer experiência gerencial, têm levado essas organizações ao fracasso. A realidade é que essas instituições aceitam como inovação as tecnologias voltadas ao processo educacional de ensino e aprendizagem, mas creditam menor importância ou inovam pouco quando o assunto é gestão. A forma como os gestores são selecionados tem sido alvo de críticas, pois compromete a prática gerencial e, por isso, requer revisão. Na rede pública, por exemplo, os diretores são escolhidos com base em um conceito equivocado de democracia. Na rede privada, o mercado tem se encarregado de selecionar os melhores gestores de empresas, apontados como recursos à gestão escolar.

O alerta é que, tanto a gestão professoral quanto a de gestores empresariais, ficam comprometidas e falhas caso não sejam reconhecidas as particularidades da “organização escola”. Henry Rosovsky, ex-diretor em Harvard, em seu livro *The University: An Owner's Manual* (WW Norton), destaca que a democracia não funciona em organizações familiares, exércitos e escolas. Nessas últimas, são a meritocracia e a competência técnica que devem predominar. As escolas de hoje demandam gestores atualizados, preparados e conhecedores das particularidades da orga-

“O desafio está em dotar a escola de uma gestão que contribua efetivamente para a oferta de **educação de qualidade**”

nização escolar em suas dimensões educacionais – ensino e aprendizado –, organizacionais, políticas e sociais, dispostos a enfrentar os desafios impostos pelo momento atual.

Estudos têm demonstrado que as escolas, por suas peculiaridades e complexidades, exigem um tipo especial de gestão, ainda pouco conhecido da maioria dos atuais dirigentes. Nessas organizações, tomar decisões e mensurar resultados são tarefas desafiadoras em razão da natureza qualitativa do processo ensino-aprendizagem e da mensuração daquilo que a escola

efetivamente agrega a seus alunos.

Liderar professores é um grande desafio aos gestores, pois são eles os principais agentes responsáveis pelo ensino e pelo aprendizado dos alunos. Administrar profissionalmente, sem cair na tentação de práticas políticas menores – do tipo “toma lá, dá cá” –, e combater o pacto da mediocridade, em que o professor finge que ensina e o aluno finge que aprende, tem sido desafiador.

Diante desse contexto, profissionalizar é um imperativo às escolas nos dias atuais, pois envolve a sobrevivência dessas instituições e a qualidade do ensino. Todavia, isso exige cuidado e demanda atenção à cultura organizacional e à política presente no interior dessas instituições. Ademais, a profissionalização se faz com a participação de todos os colaboradores, dos alunos, dos pais de alunos e da comunidade, e precisa ser, antes de tudo, compreendida para, depois, praticada. O processo é lento e marcado por pequenas vitórias. O desafio está em dotar a escola de uma gestão que contribua efetivamente para a oferta de educação de qualidade. Afinal, a escola é uma organização demais relevante à sociedade para ter sua gestão e seu destino entregues a gestores amadores, com práticas ineficazes, que comprometem o sistema de ensino. Esse, certamente, é um dos principais desafios para a melhoria da educação em nossa comunidade e em nosso País. ■

**Haroldo Andriquetto Junior** é mestre em Administração e diretor escolar. E-mail: haroldo.andriquetto@hotmail.com.