

Resumo: Um bate-papo com Thelma Polon sobre o tema:

**“Perspectivas atuais em Administração Escolar e Gestão Educacional”<sup>i</sup>**

Assembléia do Grupo Escolas Rio, fevereiro/2011, realizada no Colégio Teresiano

A convidada começou problematizando aspectos ligados à atuação de gestores e membros de equipe de gestão escolar (funções técnico-pedagógica) no interior das escolas com destaques para problemas relacionados à constituição identitária dessas funções especializadas – do tempo dos jesuítas aos dias atuais – e que ainda hoje contribuem para dificultar a comunicação e/ou efetividade das ações das equipes com vistas à obtenção de melhores resultados pela escola.

Em que pese a consideração a estes problemas, salientou que determinadas linhas de pesquisa, tais como os “Estudos sobre Escolas”, de orientação portuguesa e francesa ou ainda “Estudos sobre Escolas Eficazes” ligada aos países anglófonos, tem apresentado consenso quanto à centralidade dessas funções para o aprimoramento do trabalho realizado, com destaque para “Características-Chave presentes nas escolas eficazes” propostas por Sammons, Hilman e Mortimore (1994), dentre elas: Liderança do Diretor, Clima Escolar, Ênfase Acadêmica, Escola como Organização Aprendente e outras.

Na sequência apresentou a síntese da pesquisa realizada em seu doutorado na PUC-Rio, em que trabalhou com a resposta de diretores de 68 escolas participantes do Projeto Geres, pólo Rio de Janeiro e da utilização de ferramenta estatística que permitiu a aplicação da “Análise de fatores” a um conjunto de itens relacionados às tarefas realizadas como prioritárias por diretores e membros da equipe de gestão escolar. Tais aplicações metodológicas permitiram a identificação de três tipos (ou perfis) de gestão que foram nomeados como Liderança Relacional (LR), Liderança Organizacional(LO) e Liderança Pedagógica(LP), de acordo com a natureza das tarefas eleitas como prioritárias ou mais relevantes pelos respondentes. Estes perfis, controlados por tipo de rede de ensino e resultados objetivos obtidos pelos alunos em provas de leitura revelaram que as escolas

praticam certas “combinações” de perfis em função de suas características e demandas internas. Por isso, na rede pública federal (amostra composta por todos os colégios da rede Pedro II, Cap’s da UFRJ e da UERJ e instituições militares), cujas proficiências médias dos alunos são das mais altas, predomina o tipo LP/LO, de acordo com os indicadores estatísticos obtidos pela análise de fatores. Já a rede particular (composta por uma amostra de 30 das 68 escolas investigadas), igualmente detentora de altas proficiências, tem um perfil do tipo LP/LR por combinar atenção aos aspectos pedagógicos e relacionais, seja por crença na necessidade de cuidar das relações no interior da escola ou por necessidade de se manter “cativando os clientes”, tal como declarado pelos entrevistados. Por fim, a rede pública municipal, detentora dos piores indicadores de desempenho, tem um perfil do tipo LO/LR, na prática evidenciado pela sobrecarga de tarefas burocráticas e necessidade de cuidar dos aspectos relacionais entre professores, alunos e familiares, o que não permite que atenção devida seja dada à dimensão pedagógica das práticas de gestão.

Com base em tais achados, reafirma-se que dada a complexidade do campo educacional e das condições em que a gestão se realiza, há distintos perfis de liderança e estas distinções se fazem por processos de combinação e recombinação de prioridades em face de: a) as qualidades pessoais e profissionais dos diretores e membros da equipe; b) as pressões exercida pelas demandas próprias às diferentes frentes de atuação existentes na escola, a saber, aspectos político-pedagógicos, administrativo-organizacionais e humano-relacionais; c) as condições materiais da escola e o nível sócio-econômico do público atendido; d) o tipo de rede de ensino em que se inserem, pela fato dessas redes serem em grande parte determinantes de valores, códigos próprios e condições de trabalho e d) principalmente, pela cultura institucional estabelecida. Considera-se válido admitir, portanto, que estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores a afetar a eficácia do ensino, que neste trabalho foram expressos tão somente pelos resultados médios em Leitura, obtidos pelos alunos na Onda 3 de aplicação de testes cognitivos no contexto do Projeto GERES –Pólo Rio de Janeiro, ligado à PUC-Rio.

Com isso, oferece-se como contribuição ao debate sobre possibilidades de atuação dos profissionais no exercício das funções de direção, supervisão ou coordenação esta tese que indica a necessidade de superação dos problemas identitários ligados à origem e desenvolvimento histórico dessas funções pela

revalorização e (re) significação da dimensão “técnica e pedagógica”, considerada aqui como aquela capaz de viabilizar a prática de lideranças pedagógicas mais eficazes pelos diferentes atores que - no contexto do (re) ordenamento das funções do estado que acabaram por gerar políticas públicas educacionais pautadas por princípios de descentralização-desconcentração e consequente ampliação da autonomia das escolas-, são chamados a ocupar uma função estratégica na construção de uma escola que consiga atingir melhores resultados para um número maior de alunos.

---

<sup>i</sup> Referente a Tese de Doutorado defendida junto à PUC-Rio, conforme segue:

**Thelma Lucia Pinto Polon: Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2009. 323p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Orientadora Profa. Dra. Alicia Bonamino.

Disponível em: [http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368\\_09\\_pretextual.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368_09_pretextual.pdf)