

GESTÃO ESCOLAR COM ENFOQUE NO DESEMPENHO

**ROSANA ALVES GOMES¹; ZENILDA MARIA DE SOUSA PANIAGO²; MARIA
CECÍLIA LOREA LEITE³**

¹Universidade Federal de Pelotas – *r.gomes@hotmail.com*

²Universidade Federal de Pelotas – *zenilda.paniago@hotmail.com*

³Universidade Federal de Pelotas – *mclleite@gmail.com*

1. INTRODUÇÃO

Este texto objetiva compreender como os conceitos de modos de gestão escolar na educação básica vêm sendo abordados, tendo como referência as principais produções no campo de estudos das políticas educacionais na última década. Optou-se pela presente discussão tendo em vista que o modelo neoliberal sinaliza que a falta de produtividade no setor educacional é motivada pela interferência do Estado, que não permite que o sistema torne-se competitivo. Com base nessa perspectiva, a solução para o campo educacional estaria na reorientação do Estado de interventor para regulador. Nessa transferência de papéis, a gestão educacional assume uma configuração inspirada no modelo de gestão empresarial, caracterizada pela competitividade, eficácia, desempenho, implicando na materialização do discurso neoliberal, que apresenta “soluções” para a conquista da qualidade de ensino. Compreender tal redirecionamento no que se refere a modos de gestão do setor escolar se faz de suma importância para entender como as novas políticas educacionais concebem o ambiente da escola, a partir de uma ótica empresarial.

2. METODOLOGIA

Como procedimento metodológico, realizou-se revisão bibliográfica da produção científica organizada pelo foco temático: Modos de Gestão, priorizando os trabalhos de 2002 a 2011. Para a coleta de dados foram realizadas buscas no banco de teses e dissertações da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Scielo, anais do GT 05 - Estado e Políticas Públicas da ANPED, bem como, nas Revistas Educação & Sociedade e Práxis Educativa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas realizadas na última década sobre o tema focado neste trabalho dão visibilidade a uma nova concepção quanto à organização do espaço escolar conhecida como de cunho gerencial, evidenciada por programas ou planos como Compromisso Todos Pela Educação, Plano Nacional de Educação e Plano de Desenvolvimento da Educação.

A seguir, apresenta-se resultados de algumas pesquisas que abordam o modo de gestão empresarial, que vem sendo disseminado no sistema de educação brasileiro, apontando suas principais características e como este modo de gestão vem provocando mudanças no espaço educacional e interferindo no âmbito do currículo e do trabalho docente.

Zanardini (2006) e Fonseca e Oliveira (2003) ao analisarem a reforma da gestão escolar implementada na década de 1990 como componente da reforma da educação básica e da reforma do Estado brasileiro, articulada à ideologia da pós-modernidade, analisam documentos que sustentam essas propostas, como o

Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino e Valorização do Magistério - FUNDEF, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Programa da Merenda, diretrizes para a Educação Infantil, para o Ensino Fundamental e para o Ensino Médio Escolar, dentre outros. O exame desses documentos permitiu caracterizar, em linhas gerais, a reforma da gestão escolar e a “nova racionalidade” que a acompanha, a partir da ênfase direcionada à eqüidade, à implementação de mecanismos de descentralização e autonomia. A citada reforma pretende o fortalecimento das unidades escolares, resguardando-se ao Estado os papéis de coordenador e incentivador de inovações e práticas descentralizadas. A avaliação de resultados incentiva a busca de inovações, novos índices de produtividade e eficiência e a responsabilização da comunidade pelos resultados alcançados.

Hypolito (2008; 2010) realiza estudos sobre a Gestão Escolar e Políticas Curriculares, Estado e regulação. Em suas pesquisas, o autor destaca que, quanto à reforma baseada no mercado, têm sido enfatizadas no campo educacional: as relações entre educação e mercado, na qual a educação é vista como mercadoria atrativa para o comércio, exemplificada pela educação a distância e a criação de um comércio de educação continuada e mesmo de formação inicial de professores, e a lógica de mercado no interior das próprias escolas, com “intervenções pedagógicas guiadas pelas parcerias público-privado, como a terceirização de serviços, entre outras formas” (HYPOLITO, 2010, p.1341).

Segundo o autor mencionado, essas reformas têm modificado o espaço escolar e as identidades dos docentes, caracterizadas pelo empreendedorismo, concorrência, disputa, individualismo, e, em alguns casos, pela falta de solidariedade. A busca por resultados constantes tem feito desse ambiente uma arena de disputa por indicadores, números que validam a escola e a colocam numa posição de destaque.

Hypolito (2010) alerta para o fato de que a busca pelo “selo de qualidade” no Estado do Rio Grande do Sul tem propiciado parcerias público – privadas no cenário educacional gaúcho, pois os municípios têm buscado

apoio em empresas, fundações ou organismos não governamentais (ONG), por intermédio de diversos programas de intervenção pedagógica – Alfa e Beto, GEEMPA, Acelera (Fundação Ayrton Senna), entre outros - pra garantir o sucesso da educação e a obtenção da tão almejada qualidade. O fracasso da qualidade da educação pública vem sendo atribuído por uma descentralização da culpa, que recai em última instância na responsabilização das escolas, do corpo docente, dos estudantes e pais. Nesse sentido, os municípios desempenham um papel crucial para a concretização desse processo (p. 1343).

Com a entrada forte dessas empresas no setor educacional, as propostas, os conteúdos, os métodos, a ritmagem da aprendizagem são pensadas por instituições que não conhecem as singularidades do contexto escolar. Ao elaborar e vender seus materiais didáticos com a promessa de atingir resultados positivos, que apontem para a qualidade da educação, as empresas comprometem a autonomia dos agentes educacionais, na perspectiva de refletir e produzir políticas públicas de acordo com a sua realidade. Nas palavras de Hypolito (2010), “nem mesmo o como ensinar está sendo permitido”, pois o estado está implantando os Programas de Intervenção Pedagógica que indicam conteúdos, materiais de ensino, metodologias e atividades de ensino.

Destaca o autor que, desde os anos de 1990, a escola pública tem sido alvo de uma gestão pública gerencialista e aponta a Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (SEC-RS) como uma das aliadas de outros

governos estaduais para dar continuidade às políticas neoliberais. “O governo do RS tem levado a cabo uma série de programas estruturantes para reorganizar a gestão pública, a partir de uma abordagem gerencialista, no interior dos quais apareceu a proposta de reformulação das políticas educacionais” (p. 1.347).

Assim, assinala como uma das reformas das políticas educacionais, as mudanças de caráter avaliativo implementadas. O governo do Estado do Rio Grande do Sul articula seu próprio sistema avaliativo SAERS e o compara aos resultados do SAEB e Prova Brasil, faz referência ao IDEB e formula suas metas e políticas educativas e gerenciais. Ademais, outras reformas são ainda propostas, como: exame de certificação para a escolha de diretores e supervisores, substituição do adicional de tempo de serviço por exames periódicos de aferição, estabelecendo promoções variáveis por desempenho, na forma de pagamento de décimo quarto salário.

Adrião e Peroni (2011) analisam as conseqüências para a oferta e a gestão da educação pública do Programa Gestão Nota 10 e do Programa Escola Campeã, resultantes de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e o Instituto Ayrton Senna (IAS). As autoras observaram que o IAS influenciou na gestão do sistema e da escola, modificando o desenho institucional, a legislação, a concepção de gestão, estabelecendo hierarquias e, principalmente, retirando a possibilidade de liberdade de ensino, já que havia controle tanto das metas, quanto das rotinas de todos: Secretário de Educação, pessoal da secretaria da escola, coordenador pedagógico, diretor, aluno. Em alguns casos, a parceria acabou, mas a legislação continua vigente; em outros, as rotinas permanecem nas escolas ou a lógica encontra-se subjacente ao previsto no Projeto Político Pedagógico ou similar.

4. CONCLUSÕES

A nova configuração de gestão escolar, materializada a partir da concepção gerencialista, tem modificado o sentido da educação, a natureza do trabalho docente, a visão do currículo. Um novo vocabulário é construído a partir desse novo paradigma: eficiência, eficácia, performatividade. A busca por resultados constantes tem feito desse ambiente uma arena de disputa por indicadores, números que validam a escola e a colocam numa posição de destaque ou de fracasso. Nesse sentido, o desempenho representa a qualidade e o valor de um indivíduo que passa por avaliações constantes para aferir seu grau de atuação. O fato de que esses indicadores que aferem a qualidade escolar são testes padronizados, sem levar em consideração o contexto social em que tais resultados são produzidos, tem sido objeto de críticas por pesquisadores da área.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas; PERONI, Vera Maria V. Conseqüências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre 10 estudos de caso. *Práxis Educativa* (Impresso), v. 6, p. 31-44, 2011.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira. O plano de desenvolvimento da escola (PDE): modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho

escolar. In: 26ª *Reunião Anual da Anped*, Poços de Caldas, 2003. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/05tmarfo.pdf>>. Acesso em: 18, ago. 2012.

HYPOLITO, Álvaro M. Políticas curriculares, Estado e regulação. *Educação e Sociedade*, v.31, n.113, p. 1337-1354, out./dez., 2010

_____. Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v.27, n.1, p.63-78, jan./abr. 2008.

ZANARDINI, Isaura Monica Souza. *A ideologia da pós-modernidade e a política de gestão educacional*. 2006. 138f. Tese. Curso de doutorado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.