

GESTÃO ESCOLAR: REDIMENSIONAMENTOS NAS RELAÇÕES DO SABER/PODER NA ESCOLA

Eliana Póvoas Pereira Estrela Brito
Universidade Federal do Sul da Bahia - epovoas@ufsb.edu.br

Este artigo se beneficia de um conjunto de 30 entrevistas¹ realizadas com gestores e gestoras de escolas da rede pública do município de Porto Seguro, Bahia, com o objetivo de compreender o lugar e as atribuições da gestão escolar em uma época marcada por um profundo reordenamento na organização do trabalho, com implicações para os cotidianos escolares, em função da introdução das exigências colocadas pela lógica administrativagerencial de regulação social.

Stephen Ball (2011), ao trabalhar sobre as políticas educacionais que afetam o ensino no Reino Unido, afirma que o segmento dos diretores de escola é a principal função em que se dá a incorporação do novo gerencialismo, tornando-se crucial para os modos pelos quais as escolas organizam seus cotidianos de trabalho, seus rituais e suas práticas. Para o autor, “o processo de reforma de relações e práticas da chefia também gera uma profunda mudança de valores e subjetividades das lideranças nas escolas” (BALL, 2011, p. 25).

Em termos de realidade brasileira, os estudos da área apontam que a introdução da lógica gerencialista na estrutura organizativa da escola acabou por redimensionar a própria noção de gestão democrática duramente construída na e pela luta dos educadores e dos movimentos sociais organizados, desde os anos de 1980, em prol de uma escola mais plural, participativa e de qualidade socialmente referendada. Aqui, entendo gestão democrática da escola como um fazer pedagógico-administrativo que redimensione as relações de poder exercidas no contexto escolar de modo a torná-la inclusiva de todos os segmentos que constituem a comunidade escolar e seu entorno.

¹ As entrevistas semiestruturadas foram construídas, em sala de aula, e contou com a orientação da professora responsável pelo componente curricular: Políticas educacionais e gestão escolar que integra o currículo dos cursos das licenciaturas interdisciplinares da Universidade Federal do Sul da Bahia. A realização e a transcrição das entrevistas foram feitas pelos estudantes das turmas 2016 e 2017 e resultaram em discussões coletivas onde os dados levantados foram problematizados a partir dos referenciais teóricos trabalhados durante o desenvolvimento do referido componente curricular.

Neste sentido, embora se faça necessário reconhecer a importância dos movimentos do Estado frente à mercantilização da educação e suas produtividades no percurso das políticas educacionais, isto não significa que tenhamos que limitar o processo de produção da política às dimensões do controle estatal. Acredito na importância da abordagem sobre ciclo de políticas teorizados por Ball e Bowe (1992), enquanto “uma maneira de pesquisar e teorizar as políticas” (MAINARDES; MARCONDES, 2009, p. 305). Aceitar esse entendimento significa levar em consideração que os textos políticos sofrem ressignificações que são produzidas nos movimentos de negociação entre o texto e a prática (dimensões macro e micropolíticas), considerando-se as ações dos sujeitos e suas reações de adesão, de resistência, de apatia, de engajamento, de indiferença e de evitação nos processos de implantação das políticas. Em outras palavras, “a política é feita pelos e para os professores; eles são atores e sujeitos, sujeitos e objetos da política. a política é escrita nos corpos e produz posições específicas dos sujeitos” (BALL, MAGUIRE; BRAUN, 2016, p. 13).

Para os limites deste ensaio, analiso duas dimensões presentes nas práticas de gestão escolar numa perspectiva democrática: autonomia pedagógica e descentralização das relações de poder nos processos decisórios. Busco identificar como estas duas dimensões se relacionam e como elas são percebidas pelos gestores e pelas gestoras das escolas pesquisadas. Questiono: como os/as gestores vêm compreendendo seus lugares nas redes de sociabilidade tecidas pelo trabalho na escola na perspectiva de qualificar as práticas pedagógicas a partir da participação da comunidade escolar? Quais dispositivos de gestão são colocados em prática em prol do fortalecimento da efetiva participação da comunidade nas tomadas de decisões da escola? Que grau de autonomia pedagógica existe por parte da gestão da escola?

É importante frisar que a gestão democrática, ainda que de forma tímida, encontra-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96 – quando em seu Art. 14, coloca que:

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da

escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

E, em seu art. 17, pressupõe a autonomia da escola como possibilidade de uma gestão democrática e participativa quando determina que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 2006).

O Plano Nacional de Educação (2014-2024) traz como uma de suas diretrizes (ART.2), a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, acentuando a necessidade do aprimoramento da gestão democrática como uma das estratégias para fomentar a qualidade da educação básica, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir a elevar os índices do IDEB (Meta 7).

Em termos do Estado da Bahia, o Plano Estadual de Educação – lei nº 13.559/2016, acompanha as diretrizes e metas propostas pelo PNE (2014-2024) e traz entre as estratégias previstas para a Meta 7 que objetiva fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, duas estratégias contemplam, de forma mais explícita, a gestão democrática. São elas:

7.9) induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de Educação Básica, por meio da construção de instrumentos que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática, até o quarto ano de vigência deste PEE-BA; 7.10) fortalecer os processos de fomento ao apoio técnico e financeiro para a gestão escolar, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, visando à consolidação da gestão democrática (BAHIA, 2016, p. 13).

Quanto a Meta 19 que trata especificamente da regulamentação e consolidação dos princípios da gestão democrática, o Plano Estadual de Educação da Bahia traz, em suas estratégias, várias ações voltadas ao incentivo e fomento da participação da comunidade nas tomadas de decisões pedagógico-administrativas da escola como forma de elevar o IDEB. Percebe-se claramente que as dimensões da democracia participativa

se encontram, neste documento, correlacionadas aos aspectos pedagógicos como potencializador do rendimento escolar. Neste sentido, a estratégia 19.1 explicita:

regulamentar, no âmbito do Estado, a nomeação dos Diretores de escolas, estabelecendo critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar, destacando-se a atenção à gestão pedagógica em que se inserem a supervisão da aprendizagem, a organização do ensino, a valorização do colegiado/conselho escolar, o pleno cumprimento do período letivo diário, o plano coletivo de recomposição de competências não desenvolvidas pelos estudantes, a organização das ações didáticas e a requalificação dos horários destinados ao planejamento, no conjunto das suas atividades (BAHIA, 2016, p. 25).

Acompanhando os estudos de Cabral Neto (2009, p.197) pode-se afirmar que as orientações do gerencialismo buscam construir, no campo educacional, “uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade com vistas a promover a racionalização, a eficiência e a eficácia dos sistemas de ensino”. Neste sentido, em conformidade com a lógica do novo gerencialismo, a elevação nos indicadores dos rendimentos escolares exige que a gestão escolar seja “modernizada” através do incentivo a autonomia das instituições com vistas a aumentar o índice de rendimentos e responsabilizando os profissionais da educação pelo alcance das metas atribuídas por avaliações externas. Assim, evidencia-se um redesenho na cultura escolar, onde “os trabalhadores se sentem responsáveis e, ao mesmo tempo, de certa forma pessoalmente investidos da responsabilidade pelo bem-estar da organização” (BALL, 2005, p. 545).

Em termos das entrevistas analisadas, um traço comum encontrado nos depoimentos dos diretores e das diretoras, diz respeito ao desejo de terem uma rotina de trabalho mais prazerosa e menos marcada por “problemas” emergentes e recorrentes nos cotidianos escolares. “Isso aqui é um corre-corre o dia inteiro. Tenho que me virar para dar conta das urgências que acontecem na escola. Cada ano, menos recursos, cada ano, mais alunos, mais necessidades... não dá, não!” (Paulo. Diretor de escola). Ou ainda nas palavras da Diretora Ester: “a gente tenta resolver os problemas de forma democrática, a gente sabe que, por vezes, não é muito democrático, porque têm situações que já estão

preestabelecidas para serem resolvidas, mas, da melhor forma, a gente tenta usar a democracia”.

A imagem do Diretor(a)-gerente é recorrente nas falas das pessoas entrevistadas, elas não podem “deixar pegar”, se veem obrigadas a resolver os problemas cotidianos como forma de fazer a empresa andar e produzir. Para tanto, não medem esforços que ultrapassam, inclusive, os limites da própria função. “A gente vai lá na Secretaria da Educação e vê o que tem no almoxarifado, o que que tem lá, então, eu peço aos professores que têm carro que me acompanhem, pois vamos lá e saímos fazendo a “catança” (Diretora Cátia).

De acordo com a compreensão das pessoas gestoras entrevistadas, as relações entre os índices do IDEB e os programas que trazem algum recurso financeiro para a escola são compreendidas como uma de suas atribuições mais importantes na gestão da escola. O Diretor Rogério deixa explícito este posicionamento:

A nossa sorte foi que o IDEB da escola aumentou... a gente ia perder mais quitação esse ano, íamos ficar sem o Mais Educação. O que garantiu foi a bolsa família, pois os alunos que têm o bolsa família aqui, se faltar dois dias, ligamos para a mãe e dizemos: mãe, se o seu filho não vier para a escola, vamos ter que denunciar ao programa bolsa família. Então, a mãe para não perder o bolsa família manda o menino para a escola, entendeu? Pois é! É tudo um processo que temos que fazer, correr, fazer acontecer, pois os recursos são muito poucos.

Os dispositivos voltados a participação de pais e de estudantes na escola são entendidos, por uma grande parcela das diretoras e dos diretores entrevistados, como um mecanismo que “qualifica” as práticas escolares, posto que ajudam no controle e na supervisão das práticas docentes. Conforme a Diretora Jurema:

(...) então, o objetivo do seguimento de alunos, por exemplo, a participação do aluno, a gente está sempre falando para eles quais são, chamando a atenção deles quais são o objetivo deles estarem participando do conselho, e isso tem dado resultado, porque, por exemplo, um dos pontos, o professor faltando, hoje eles já conseguem, reúnem e conseguem elaborar um documento, entregar junto ao conselho para dizer: o professor tal está faltando, a gente precisa resolver, ver os motivos pelos quais ele está faltando... Dizer que ele precisa repor... Então, isso para mim é um amadurecimento do aluno, e isso por conta do conselho escolar.

Neste sentido, cabe ressaltar que a entrada da lógica empresarial na escola, muito especialmente, sua incidência sobre as práticas de gestão, acabou por reconfigurar noções que até então subsidiavam as formas que compreendíamos a organização do trabalho na escola e suas redes de sociabilidade nos contextos escolares. Retomando as questões colocadas por este artigo, as entrevistas analisadas mostram que o lugar do/a empresário/a é incômodo para o/a professor/a que assume o cargo de gestor/a. “Só hortifrutigranjeiros passam por aqui, pepinos, abacaxis...”, como disse o Diretor Sandro. No entanto, ao aceitarem o lugar que as políticas educacionais lhes colocaram à disposição, os/as diretores/as lamentam ter pouco tempo para dedicarem-se aos aspectos pedagógicos, mas assumem o lugar do empresário que tem que correr atrás das demandas do mercado.

“Querer eu queria, era tudo o que eu mais pensava em poder contribuir com a escola quando aceitei me candidatar a direção, mas cadê o tempo? Não dá para pensar nas questões pedagógicas se você tem que apagar incêndios todos os dias” (Diretora Therená).

Para finalizar, cabe dizer que o endividamento, como um modo de governar os/as professores/as, produz oscilações, até certo ponto, paradoxais. Por um lado, são devedores/as por estarem em falta com suas atribuições profissionais. Por outro lado, no entanto, são eles e elas, seus próprios credores, na medida em que, caberá, a eles/elas, criarem condições para pagar a dívida (BRITO, 2018). Ou nas palavras de Lazzarato (2011, p.47) “são os efeitos do poder da dívida sobre a subjetividade (culpabilidade e responsabilidade) que permitem ao capitalismo lançar uma ponte entre o presente e o futuro”.

Bibliografia:

BALL, S. J. *Educação global S.A: novas redes políticas e o imaginário neoliberal*.

Tradução Janete Bridon. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BALL, S. J.; MAGUIRE, M.; BRAUN, A. Como as escolas fazem as políticas: atuação em escolas secundárias. Ponta Grossa: UEPG, 2016. BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs.). *Políticas educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez, 2011.

BALL, S. J. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, nº. 126, set./dez, p. 539-564, 2005

BAHIA. *Diário Oficial da Bahia*. Lei Nº 13.559 De 11 de Maio de 2016. Aprova o Plano Estadual de Educação da Bahia e dá outras providências. Salvador, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano Nacional da Educação (2014-2024)*. Brasília, 2014.

BRITO, E.P.P.E. A produção da reforma do ensino médio nos discursos do programa “Educação: Novos Rumos”. *Olh@res*, Guarulhos, v. 6 , n. 1 , maio 2018. pp.146-163.

CABRAL NETO, A. (A). Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, 2009.

LAZZARATO, M. *O governo das desigualdades: crítica da insegurança neoliberal*. São Carlos: Edufscar, 2011