

DIRETOR ESCOLAR, IDEB E QUALIDADE DO ENSINO: UM ESTUDO SOBRE O DESEMPENHO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

Izabel Cristina Marçal Gonçalves
izabelmarcal@live.com

Lucilia Augusta Lino
prof.lucilia.uerj@gmail.com

Este texto apresenta uma investigação em curso no Programa de Pós-Graduação Processos Formativos e Desigualdades Sociais da Faculdade de Formação de Professores da UERJ. A pesquisa, voltada para a elaboração de Dissertação de Mestrado, visa analisar o papel educativo do diretor escolar, articulando suas funções administrativas e pedagógicas, à luz do princípio da gestão democrática, investigando o impacto da sua atuação no desempenho dos alunos e na promoção da qualidade do ensino.

A pesquisa tem como aporte teórico inicial as contribuições de Vitor Paro (2001, 2010, 2012, 2015) sobre administração da escola pública, gestão democrática e o papel do diretor escolar.

A administração da escola que visa tornar o ensino mais eficiente segundo uma racionalidade institucional, pode e deve ser articulada à gestão democrática.

Para Paro (2015), é possível superar o entendimento de que há uma dicotomia entre administrativo e pedagógico, visto que são aspectos complementares ao cumprimento da função educativa da gestão e primordiais para a compreensão da atuação do diretor como mediador de processos. Segundo o autor faltam fundamentos para validar a dicotomia que se estabelece entre os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar, como se houvesse uma precedência em importância entre um e outro.

Na verdade, se o administrativo é a boa mediação para a realização de um fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais educativo que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo. É, portanto, o pedagógico que dá razão ao administrativo, se não este se reduz a

mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir. (PARO, 2015, p.25)

O diretor de escola neste cenário pode fomentar mudanças que promovam a elevação da qualidade do ensino e sua democratização. No entanto, seu trabalho sofre a determinação de órgãos e avaliações externas, e sua atuação regulada pelo disposto na legislação, e nos últimos três anos, sofre processo intenso de padronização com a Base Nacional Comum Curricular – BNCC, e de uma série de normativas estaduais e municipais que determinam a gestão das escolas das redes públicas. Destacamos a avaliação das escolas segundo parâmetros nacionais estabelecidos, constituindo o que é denominado Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, a par de outros processos avaliativos das próprias redes. Achamos importante discutir os impactos desse processo avaliativo na gestão da escola.

Este estudo, ainda em fase inicial, se propõe a problematizar o papel do diretor diante das avaliações em larga escala, mais especificamente suas ações no que se refere a elevação dos resultados da escola no IDEB. Tendo como foco a gestão democrática, propomos as seguintes questões de pesquisa: Quais as ações do Diretor Escolar que contribuem para as práticas de ensino-aprendizagem em Unidades que atingem a meta de aprendizagem estabelecida pelo IDEB? Como o diretor articula no cotidiano escolar práticas pertinentes à gestão democrática visando a melhoria da qualidade do ensino e do desempenho dos alunos?

Um dos maiores desafios do diretor é administrar no cotidiano escolar, o que exige planejamento e organização, visando cumprir a função educativa e social da escola. A rotina da gestão escolar demanda, entre outras tarefas, a execução de programas de alimentação, aplicação de recursos em manutenção da infraestrutura e tantas outras ações, objetivando alcançar o êxito do aluno em sua aprendizagem. Nesse sentido, resgatamos a relevância da gestão democrática nesse cotidiano, com o diretor assegurando a ampla participação da comunidade escolar, especialmente na elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, conforme assegurado na LDB, em seus artigos 12, 13 e 14.

Como explicita Bussmann (2003, p. 38), o PPP “delineia de forma coletiva a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola”. Dessa forma, PPP fortalece uma concepção descentralizada do sistema, hoje abandonada, devido ao processo de padronização imposto nos últimos anos, que na prática secundariza a função social e educativa da escola. O PPP, ao se constituir como processo, segundo Bussmann (2003, p, 38), “indica e reforça a função precípua da direção da escola (...) de cuidar da “política educativa”, do alcance e da globalidade do processo educativo na escola e de liderá-lo, administrando a consecução dos objetivos.

A construção coletiva do PPP constitui-se imprescindível ao alcance objetivo da qualidade do ensino-aprendizagem, de acordo com as demandas da comunidade escolar. O projeto, ao englobar a missão, a visão e as metas que a escola se propõe a alcançar, assegura a função educativa e social da escola. Assim, o diretor escolar vive uma ambiguidade, pois, como Paro (2015, 43) adverte, “concentra um poder que lhe cabe como funcionário do Estado, que espera dele cumprimento de condutas administrativas nem sempre (ou quase nunca) coerentes com os objetivos automaticamente educativos”. Mas em contrapartida, o diretor é, ao mesmo tempo, aquele que zela pela função social e educativa da escola, sendo:

(...) o responsável último por uma administração que tem por objetivo a escola, cuja atividade-fim, o processo pedagógico, condiciona as atividades-meio e exige, para que ambas se desenvolvam com rigor administrativo, determinada visão de educação e determinadas condições materiais de realização que não satisfatoriamente providas quer pelo Estado quer pela sociedade de modo geral. (PARO, 2015, p.43)

Este estudo visa identificar práticas gestoras que colaborem para a melhoria no desempenho da escola, através da análise das ações de diretores de escolas que apresentam índices compatíveis com a média nacional determinada. Objetivamos identificar quais as ações do diretor contribuem para a melhora do desempenho escolar, relacionando as práticas pertinentes à gestão democrática, no que tange a execução de programas federais, a

aplicação de recursos, a formação continuada e aos processos educativos nestas unidades.

Optamos por uma abordagem qualitativa, a partir da análise investigativa de um grupo específico, a saber, cinco (5) escolas, localizadas numa mesma área de abrangência, da rede municipal da cidade do Rio de Janeiro, que apresentam como perfil a oferta dos anos iniciais do Ensino Fundamental com nota no IDEB acima da meta nacional em 2019, em crescimento ininterrupto a contar de 2015. Nesta perspectiva, o estudo se propõe a investigar, ainda, de que forma as práticas gestoras interferem nos resultados de desempenho dessas escolas.

O estudo pretende contextualizar as políticas públicas que controlam e/ou monitoram o desempenho das escolas, promovendo uma discussão acerca do protagonismo do diretor e as relações de poder e saber inerentes a instituição escolar e seus atores. Dessa forma, pretendemos, a partir da análise da realidade da escola pública, colaborar para que educadores reflitam sobre sua prática, abrindo possibilidades de superação de processos históricos de dominação. Oliveira (2005, p. 303), destaca que “a legitimação de regras e mecanismos de interação supostamente consensuais” contribuem para a difusão da “ideia de que o sistema é democrático”, entretanto, “permitem e perpetuam a dominação”, e nesse sentido, são, de fato, “a principal forma de legitimação do sistema de dominação da sociedade atual”. Nesse sentido, segundo a autora, a escola é “um lugar onde as relações e práticas dominantes excluem determinados segmentos da comunidade dos processos decisórios internos”, assegurando “a manutenção desse consenso e a consequente reprodução do sistema” (OLIVEIRA, 2005, p. 303)

A expectativa é que o trabalho contribua para a reflexão sobre a democracia na escola e a função social e política do ato de educar, possibilitando uma maior compreensão sobre as formas como atualmente se estabelecem as relações de dominação, na escola e na sociedade.

Referências

BUSSMANN, Antônia C. O projeto político pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (org). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

OLIVEIRA, Inês B. de (org). *A democracia no cotidiano da escola*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

PARO, Vitor H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 2001.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

_____. *Administração Escolar: Introdução Crítica*. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

_____. *Diretor Escolar educador ou gerente?* São Paulo: Cortez Editora, 2015.