

- XCIII -

A GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA E O TRABALHO DO GESTOR

Sheila Santos de Oliveira

Instituto Federal de Goiás (IFG)/Faculdade Sul Americana (FASAM) – Brasil

sheila.oliveira75@gmail.com

Introdução do problema

Observa-se, desde a década de 1990, no Brasil, no bojo das reformas da administração pública, a introdução e a transposição de práticas próprias do setor privado, divulgadas como exitosas e propícias às transformações desejadas, empreendidas sob os princípios e práticas da Nova Gestão Pública (NGP), nos diversos âmbitos do setor público. Seus pressupostos e desdobramentos como indutores de alterações no campo da educação não se restringem à retórica das reformas políticas, mas afirmam, sobretudo, mudanças no interior da escola.

Dessa forma, a Nova Gestão Pública, ao criticar o formato burocrático-tradicional das administrações públicas, advoga pela flexibilidade, descentralização e autonomia das instituições. Na educação, seus princípios conduzem à introdução de medidas explícitas para mensurar o desempenho escolar do educando através de estratégias de controle do trabalho com ênfase nos resultados, de indicadores do desenvolvimento da aprendizagem e do trabalho escolar, de práticas concorrenciais entre as unidades escolares e os sistemas de ensino, da adoção de políticas de responsabilização e de sistemas de bonificações.

Pautado nessas proposições, o governo do estado do Rio de Janeiro implantou, no ano de 2011, a Gestão Integrada da Escola (GIDE), um modelo de gestão educacional que evidencia a aplicação da abordagem gerencialista nos sistemas estaduais de ensino brasileiros. Entende-se que este modelo de gestão, inserida no bojo das transformações no campo educacional das últimas décadas, altera o cotidiano escolar e práticas que nele ocorrem inclusive a ação do gestor escolar. Desta forma, pretende-se evidenciar as implicações da GIDE nas atribuições do gestor a partir de suas perspectivas como uma tentativa de avaliar alguns aspectos dessa política, de acordo com pesquisa realizada por Oliveira (2016).

Desenvolvimento

A Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*), além de representar o recente paradigma no qual se assenta a administração, ainda é foco de discussões no campo científico-acadêmico, nas áreas da administração, das ciências sociais e políticas, inclusive no campo da educação, que repercute em opiniões diversas acerca de sua aceção. Secchi (2009) afirma que alguns pesquisadores entendem esse tipo de gestão como um conjunto de ferramentas para lidar com as demandas gerenciais da contemporaneidade, outros o consideram apenas como um movimento e não como uma ideologia, filosofia ou doutrina. Para Falabella (2015, p. 701) a NGP é um “projeto político com princípios, discursos e práticas que criam o mundo social como uma verdade. Compreende-se a nova gestão pública como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354).

Ao se aprofundar na questão, Hood (1991) elenca um conjunto de elementos que seriam constitutivos dessa nova gestão em uma tabela doutrinal que traduz algumas características da NGP, que, em linhas gerais, consiste na mensuração de desempenho a partir de normas e medidas explícitas, na ênfase no controle, na maior concorrência no setor público, na apropriação de práticas do setor privado a serem empreendidas no setor público e na maior disciplina e racionamento do uso dos recursos (HOOD, 1991).

Nessa direção, seguindo a cartilha reformista, o governo do estado do Rio de Janeiro implementa a GIDE, uma proposta de “gerência” que agrega a análise sistêmica da escola em seus aspectos estratégicos, políticos e gerenciais com foco nos resultados do processo ensino-aprendizagem, impedindo gastos desnecessários e dispersão de recursos financeiros, materiais e humanos.

Oliveira (2016) apresenta em seu estudo a perspectiva de gestores escolares acerca das implicações da aplicação desse modelo de gestão na escola e no exercício da função de gestor. Faremos um recorte do estudo apresentando as observações acerca das questões relacionadas a representação da figura do gestor/diretor e suas atribuições na unidade escolar.

O primeiro aspecto que fica evidente no depoimento de gestores é a separação entre o que se entende como função administrativa e função pedagógica, questão que se constitui como uma arena de conflito da gestão educacional. Mesmo certos de que os componentes administrativos se relacionam em algum momento com os aspectos pedagógicos para atender às finalidades da escola, a cisão dessas duas esferas da gestão demarca a relevância de uma sobre a outra. O apelo à superposição da ação administrativa no contexto escolar, em detrimento e desconsideração da ação

pedagógica, expressa a intenção de transformar a função, os objetivos e a natureza da educação no estado.

Outro aspecto, destacado por um Gestor diz respeito à distância entre trabalho real e ao trabalho prescrito, quando delimita os conflitos que se impõem à função no fazer do dia a dia, na esfera do imprevisível, da ação em si. Ele se refere a situações que não estão prescritas ou normatizadas e por isso não são passíveis do controle imposto ao exercício da gestão, mas que acabam responsabilizando ainda mais o gestor pela complexidade do cotidiano. O depoimento revela a tensão entre a realidade escolar e o poder do gestor frente a elas e o controle do trabalho pela SEEDUC. Essa relação verticalizada e centralizadora produz posições de acomodação e naturalização da organização educacional implementada, principalmente quando o gestor é confrontado com um sistema de responsabilização e consequentes sanções.

O terceiro aspecto revela o entendimento do gestor sobre a mudança de paradigma da gestão e a sua consequente adequação aos moldes empresariais. Os marcos gerencialistas são introduzidos no contexto escolar em resposta à má qualidade da educação pública, reportando-se à ideia de que se a empresa capitalista funciona bem nesses moldes, então com a escola não seria diferente.

Isso ocorre porque, na prática, o trabalho do gestor é descaracterizado tendo em vista o seu compromisso com o cumprimento de atividades que são postas pela SEEDUC. A função que lhe seria cabido exercer, considerando o fato de estar à frente de uma gestão que é escolar e não de outra natureza, tem a ver com a condução e a coordenação do trabalho direcionado para o alcance dos fins educacionais. Ocorre que a concepção de gestão adotada pelo estado postula a eficiência dos processos administrativos das instituições capitalistas no atendimento aos objetivos educacionais. As implicações desse equívoco são a negação das especificidades do trabalho pedagógico, da natureza da educação e sua compreensão em um sentido mais amplo, da alteração de seus objetivos e do deslocamento da gestão para a gerência, passando o diretor a ser o administrador.

Conclusões

A Gestão Integrada da Escola é uma política focalizada que se adequa aos paradigmas mercantis para a educação. Está alinhada com as concepções de sociedade, de formação humana e educação que dialogam com as transformações sociais, econômicas e políticas mais amplas, de acordo com o projeto neoliberal. Alinha-se, ainda, aos princípios e práticas da NGP pela característica de suas ações e instrumentos.

A perspectiva dos gestores no que diz respeito à categoria gestão educacional/escolar, compreendeu-se que a Gestão Integrada da Escola consiste em uma metodologia de gestão que segue na contramão do que se acredita e está referenciado nos estudos sobre o campo. Verificou-se, que os

gestores identificaram alterações em suas atribuições, sobretudo pela maior relevância do caráter administrativo em relação ao caráter pedagógico do trabalho. Essa dicotomia responde aos interesses de aproximação da administração da escola pública com a administração da empresa privada. Nesse sentido, o gestor/diretor é entendido como administrador, mais uma vez descaracterizando a gestão que é específica da escola.

Referências

HOOD, Christopher. *A Public Management For All Seasons?* Public Administration. Vol 69. Spring, 1991 (3-19) Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/47906982/A-Public-Management-for-All-Seasons>. Acessado em: 25/05/2013.

SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. RAP, Revista de administração pública. 43(2):347-69, MAR./ABR. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

OLIVEIRA, S. S. *A Gestão Integrada da Escola no estado do Rio de Janeiro (2011-2014): consensos e disputas*. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás. 2016.

FALABELLA, A. *El mercado escolar en Chile y el surgimiento de la Nueva Gestión Pública: El tejido de la política entre la dictadura neoliberal y los gobiernos de la centroizquierda (1979 a 2009)* Educ. Soc., Campinas, v. 36, nº. 132, p. 699-722, jul.-set. 2015