

ESCUITA DE DIRETORES ESCOLARES: GERENCIALISMO E POLÍTICAS REGULATÓRIAS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL

Eric Ferdinando Passone

Docente na Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)

erickpassone@gmail.com

INTRODUÇÃO

A pesquisa ora apresentada conta com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (Processo: 403088/2023-2) e objetiva conhecer os efeitos do gerencialismo na administração e organização escolar, a partir do dispositivo colaborativo de intervenção realizado como um “grupo de escuta” de diretores de escolas públicas da educação básica brasileira. Trata-se de estudo qualitativo e exploratório, que utiliza o método clínico de escuta de grupos numa perspectiva não psicoterapêutica, proporcionando um caráter investigativo, formativo e propositivo, dos envolvidos a partir do processo coletivo de construção de saberes e troca de experiências.

O grupo de escuta de diretores teve adesão voluntária de 14 profissionais da educação básica oriundos dos estados de São Paulo, Ceará, Amazonas, Espírito Santo, Pernambuco e Paraná. O perfil predominante é de diretores experientes, com sólida trajetória docente e administrativa, oferecendo uma base diversificada para reflexões e propostas pedagógicas em diferentes contextos escolares. Ao total foram realizados 09 encontros do grupo ao longo do ano de 2024, sendo duas reuniões preparatórios e sete encontros do grupo de escuta.

O trabalho de grupo focou os impasses no trabalho do diretor escolar e revelou que práticas gerenciais contemporâneas frequentemente reforçam o controle burocrático e a sobrecarga emocional dos diretores, esvaziando princípios de gestão democrática e de autonomia. A troca de experiências, contudo, permitiu aos participantes refletirem sobre suas práticas, identificarem limitações do modelo gerencialista e resgatarem perspectivas mais inclusivas e democráticas para a direção escolar. O estudo contribui para repensar o papel do diretor, valorizando saberes locais e subjetividades no enfrentamento dos desafios educacionais contemporâneos.

DESENVOLVIMENTO

Os estudos em políticas educacionais são, tradicionalmente, uma “arte responsiva”, segundo Ball e Mainardes (2024), que envolveria tanto a “criação” quanto a “tomada” de problemas. Concorde-se com os pesquisadores quando lembram que a divisão empiria/teoria permanece sem solução, nesse campo de conhecimento, gerando uma “perspectiva redentora que se baseia e reproduz ciclos intermináveis de esperança e desespero – procuramos, assim, salvar a Educação da política”.

O consenso de que mudanças profundas estão ocorrendo na política educacional em todo o mundo, enquanto processo de reforma educacional neoliberal, explica o triunfo reformista das últimas décadas. O retorno de tendências radicalmente conservadoras e da intensificação de políticas de privatização da Educação acompanha o avanço da reforma neoliberal em nível global. Entende-se que o Estado não estaria tão-somente submetido ao poder financeiro tal como no tradicional patrimonialismo brasileiro. Mas de uma conjuntura em que o Estado se encontra identificado com a lógica empresarial e, desse modo, funcionaria tal como uma grande empresa: o imperativo é empresariar!

A denominada “Nova Gestão Pública” tem marcado esse início de século XXI, consubstanciada no reformismo neoliberal. Retrato de certo declínio da democracia liberal e de ascensão de uma nova forma de gestão da política institucional, a qual generaliza a norma da concorrência e aporta valores empresariais, enquanto forma de conduta de governos e do próprio Estado, em razão do modelo econômico globalizado, com mudanças substanciais ao que concerne aos direitos sociais e, em especial, às políticas públicas de educação.

De outro modo, o espaço escolar e, conseqüentemente, a “forma escola” instaurada nas sociedades ocidentais como tempo de “ócio”, destinado ao ensino, a relação de igualdade, às experiências com o saber, tal como originalmente indica o termo grego “skholé” (Larrosa, 2017; Masschelein, Simons, 2013), passaria, então, a ser vertido para o tempo de mercado, em que se materializa o lucro, o consumo compulsivo de aprendizagens, as habilidades e competências, a “quantofrenia” dos resultados, a idealização da escola como um negócio e do saber como mercadoria.

Diante desse cenário, à criação do dispositivo de fala e escuta para diretores propôs-se uma reflexão acerca dos impasses da direção escolar na contemporaneidade. A instituição do “grupo de escuta de gestores”, no âmbito da pesquisa, engendrou um espaço

de intervenção na práxis educativa e profissional do diretor escolar, ao estabelecer um tempo de saber, debate, reflexão e análise de suas práticas profissionais.

Nesse sentido, o dispositivo permitiu elaborar impasses enfrentados na direção escolar e abordar angústias dos que ocupam o cargo dirigente, como no caso de um diretor de ensino médio do estado do Ceará, que relatou seu adoecimento e afastamento devido ao esgotamento mental (*burnout*). Ou de uma diretora da educação infantil de Suzano, que expressou seu sentimento de solidão e isolamento como “gestora”, relato esse ratificado por outros participantes do grupo, dentre outras questões, como testemunha o diretor cearense: “o que é mais difícil no trabalho é quando temos que escolher se seguiremos com o currículo voltado para preparação das avaliações externas ou iremos propor um currículo voltado realmente a formação dos alunos”. Esses impasses revelam que os significantes-mestres que tradicionalmente davam consistência à práxis escolar cedem lugar a significantes como “eficiência”, “avaliação”, “eficácia” e “responsabilização”. Contudo, esses se mostram significantes vazios, tão-somente destinados a reforçar o controle sobre os procedimentos e à organização do cotidiano escolar.

Entre os principais impasses e/ou mal-estar relatados pelos diretores(as) em função das políticas de regulação da educação, os que mais se destacaram:

- aumento de problemas de saúde mental acarretados pela pressão e excesso de trabalho;
- redução da autonomia na resolução de conflitos entre pares mediante as imposições normativas de órgãos centrais;
- ênfase em resultados em detrimento do processo de aprendizagem;
- conflitos decorrentes entre corresponder as demandas de rendimento e metas externas ou em priorizar o planejamento pedagógico da escola;
- descaracterização dos projetos pedagógicos das escolas e da gestão democrática em função de controles externos;
- centralização das decisões na figura do diretor.

Ao inscrever as perspectivas singulares dos diretores pôde-se compreender e relativizar o planejamento escolar e educacional tecno-gerencial atual, ao mesmo tempo em que se produzia algum estofamento simbólico comum a partir do saber dos diretores

escolares, de suas próprias experiências constituídas enquanto práxis no cotidiano de uma escola, revitalizando o sonho da escola pública para todos e para cada um.

CONCLUSÕES

Como resultados parciais dessa pesquisa, destacam-se quatro grandes dimensões afetadas pelo modelo neoliberal de regulação das políticas educacionais, a saber, as dimensões política, pedagógica, administrativa e subjetiva.

A dimensão política, em que a racionalidade neoliberal introduz um Estado identificado com o mundo empresarial, marca do enfraquecimento da tradicional divisão entre o Estado e o mercado, operando o declínio da escola como instituição social perene, por um lado, e o fortalecimento da escola como organização empresarial, por outro.

Na dimensão pedagógica, observa-se efeitos de padronização, homogeneização e definição externa dos conteúdos e recursos pedagógicos, em que são empresas que fornecem “soluções pedagógicas” – apostilas, sistemas de ensino, plataformas digitais, manuais etc. A ênfase no aprender para os testes avaliativos/resultados (alteração da relação com o saber) e sua indução sobre o currículo reforça o modelo de avaliação somativa em detrimento da avaliação formativa; e, o processo de proletarização da função docente (professor reformado). Os impactos administrativos revelados em seu caráter tecnocrático e autoritário afetam a autonomia ética e técnica dos profissionais da escola, ameaçando a gestão democrática com o aumento de controle, centralização de decisões e submissão aos órgãos centrais.

Essa transmutação na montagem simbólica do espaço escolar implica profundas consequências ao modo de subjetivação atual. O neoliberalismo propõe como modo de subjetivação um ser que “empresaria-se” a si mesmo, isto é, um indivíduo condicionado, embora não todo determinado, mas alienado pelo reconhecimento de sua performance. O conceito de subjetivação contábil e financeira, ou subjetivação capitalista (Dardot e Laval, 2016) ajuda a pensar os efeitos da generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como referência para a construção da subjetividade. Esses imperativos dão origem ao chamado “sujeito empresarial”, “sujeito neoliberal” ou “neossujeito”.

Conclui-se, por ora, que as políticas regulatórias da educação básica brasileira resultam em conjunto de dispositivos, práticas e discursos de controle, medição e predição heterônoma das práticas educativas, segundo o princípio universal da concorrência e da

padronização transnacional dos sistemas de ensino. Tal modelo de regulação das políticas públicas básicas tem induzido aos efeitos de mercado (privatização, terceirização, transferência etc.), aos processos de responsabilização negativa que, também induz o controle sobre o currículo e, de alguma forma, a estandardização dos próprios currículos.

REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (orgs.). **Pesquisa em Políticas**

Educacionais: debates contemporâneos. São Paulo: Cortez, 2024. 477 p.

LARROSA, Jorge. (Org.) **Elogio da escola.** Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

MASSCHELEIN, J. e SIMONS, M. **Em defesa da escola** – uma questão pública. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.