



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

7837 - Trabalho Completo - 14a Reunião da ANPEd – Sudeste (2020)

ISSN: 2595-7945

GT 14 - Sociologia da Educação

O PLANO DE GESTÃO NA PERCEPÇÃO DE DIRETORES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO

Maria de Fátima Magalhães de Lima - PUC Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

O PLANO DE GESTÃO NA PERCEPÇÃO DE DIRETORES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO

O presente trabalho tem como propósito analisar a implantação do plano de gestão em duas escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro, a partir das percepções dos diretores sobre esta ferramenta de planejamento da gestão escolar, que se constituiu como critério para acesso ao cargo e exercício do mandato, conforme regulamentação do processo de seleção de diretores nesta rede de ensino (RIO DE JANEIRO, 2017).

No Brasil, a Lei 13.005/2004, que aprovou o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2004), determina que as redes públicas de ensino considerem, conjuntamente, para a nomeação dos diretores de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho e participação da comunidade escolar, contemplando os princípios da gestão democrática. A disposição legal busca conter as formas clientelistas de indicação, ainda prevalentes nas redes públicas de ensino do país, sobretudo nas municipais (SOUZA, 2018) e disciplinar a adoção de processos mais complexos, a fim de aferir a competência técnica e política dos candidatos para gerir as escolas.

Neste sentido, os diretores são peças-chave da gestão escolar e precisam ser reconhecidos como lideranças pelos atores da escola para fazer o nexos políticas-cidadão, num cenário onde o local, como afirma Barroso (2013), tornou-se imperativo para consolidação da descentralização da gestão e da implementação das políticas pós-burocráticas, relacionadas à oferta de projetos, programas e planejamentos estratégicos que têm como objetivo a eficácia escolar.

Compreendendo a importância de analisar os fatores-chave de eficácia escolar, pesquisas têm apresentado evidências sobre a relação entre a liderança do diretor e a construção de um clima escolar favorável à aprendizagem, com impacto positivo desta associação no desempenho dos alunos (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016).

O modelo de seleção adotado pela rede municipal do Rio de Janeiro, do ponto de vista formal, apresenta como pressuposto que “a liderança positiva do gestor é preponderante na construção do sucesso escolar”. E ainda, que este gestor, nos três primeiros meses do mandato “deverá coordenar o processo de construção de um projeto de gestão, em conjunto com a comunidade escolar, a ser aprovado pela Secretaria Municipal de Educação” (RIO DE

JANEIRO, 2017, p. 56 e 57). De acordo com o documento orientador, este processo dever ter como ponto de partida a autoavaliação institucional com foco na “busca contínua pela garantia do acesso e do aprendizado do aluno” (MULTIRIO, 2018, on-line).

A partir desta introdução, consideramos que a discussão apresentada neste trabalho justifica-se dada a possível articulação do plano de gestão com os papéis exercidos pelos diretores na liderança pedagógica e pela ação discricionária desses agentes implementadores que atuam na linha de frente da construção do plano de gestão. Lipsky (2010) caracteriza os atores que estão na linha de frente da entrega da política como burocratas de nível de rua. De acordo com o autor, esses atores tem importância fundamental na cadeia de implementação, pois (re)interpretam a política a partir de seus valores, conhecimentos, experiências, constrangimentos e contingências do Estado, alterando o escopo da política.

Os dados analisados neste trabalho provêm de pesquisa bibliográfica, documentos oficiais e entrevistas semiestruturadas realizadas com diretoras de duas escolas. Na pesquisa bibliográfica foram analisados estudos e pesquisas que discutem a temática da gestão democrática, com foco na seleção e mecanismos de provimento de diretores escolares. A coleta dos documentos, leis e normativas foi realizada através dos portais eletrônicos oficiais. Na sequência foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretoras de duas escolas. As escolas, denominadas **A** e **B**, foram selecionadas a partir de critérios atinentes ao número de matrículas, atendimento aos anos finais do ensino fundamental, NSE dos alunos, complexidade da gestão escolar e perfis diferentes dos diretores, notadamente no que diz respeito à formação e experiência na gestão escolar. No tratamento analítico das entrevistas foi utilizado o referencial teórico-metodológico “burocracia de nível de rua” (LIPSKY, 2010; LOTA, 2019), considerando a atuação dos diretores como mediadores entre a política estabelecida pela SME e as comunidades escolares.

De acordo com as análises, a diretora da escola **A**, que exercia o 4º mandato na função, graduada em Pedagogia, que atuou como Coordenadora Pedagógica na rede de ensino, compreendeu que o principal sentido do plano de gestão e de sua atuação no processo de implantação era “garantir a aprendizagem de todos os alunos” após “diagnóstico realizado com a participação do conselho escolar e revisão do projeto político pedagógico (PPP)”. Na escola **B**, a diretora em exercício no 1º mandato, com formação em História e 1 ano na direção como interventora, considerou que o plano de gestão teria como finalidade “tirar a escola do caos, para garantir o acesso dos alunos” através da “disciplina, da organização do ambiente escolar e do acolhimento”. Ponderou sobre a necessidade de construir o PPP após o registro do plano de gestão, cujo processo de implantação contou com a participação exclusiva dos professores.

Em meio às distintas percepções, pode-se considerar que a discricionariedade se constituiu como uma característica da ação das diretoras dessas escolas. Amalgamada pelas diferentes experiências, formação e valores, a institucionalização do projeto de gestão foi interpretada distintamente nas escolas, contribuindo para reforçar a tese defendida por Lotta (2019, p 16) “de que há muitos processos decisórios acontecendo na implementação, que a burocracia não é uma máquina ou peças de engrenagens, e que compreender como ela se comporta e como toma decisões é central às análises de políticas públicas”. Desta forma este trabalho busca contribuir para ampliar os estudos sobre implementação a partir da análise da atuação de profissionais da educação nos contextos escolares ou em outras dimensões da política educacional.

Palavras-chave: Diretores escolares. Gestão escolar. Plano de gestão. Implementação de política educacional. Burocrata do nível de rua.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. *Educação: temas e problemas*. Évora, Portugal, nº 12 e 13, pp. 13-25, 2013.
- LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation, 2010.
- LOTTA, G. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. IN: LOTTA, G. (Org.) *Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil*. Brasília: ENAP, 2019.
- MULTIRIO. *Kit de Autoavaliação das Unidades Escolares*. Contextualiza o processo de autoavaliação escolar, sugere metodologias e ferramentas e explica como o Plano de Gestão deve ser estruturado. Abril, 2018b. Disponível em: <<http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/leia/publicacoes/kits/13761-kit-de-autoavalia%C3%A7%C3%A3o-das-unidades-escolares>> Acesso em: 15 jun. 2019
- OLIVEIRA, A. C.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a realação. *Ensaio: Avaliação e Política Pública Educacional*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93 p. 824-844, out./dez. 2016.
- RIO DE JANEIRO. SME. Resolução SME nº 20, de 29 de setembro de 2017. Dispõe sobre o processo de Seleção de Gestores das Unidades Escolares da Rede Pública do Sistema Municipal de Ensino da Cidade do RJ e dá outras providências. *Diário Oficial do Município*. Rio de Janeiro, 2 out. 2017.
- SOUZA, A. R. A gestão democrática da escola pública no Brasil: o que mudou entre 2003 e 2015? In: PAES DE CARVALHO, Cynthia; OLIVEIRA, Ana Crista Prado; CANEDO, Maria Luiza. *Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa*. Curitiba: CRV, 2018.