

## **METODOLOGIA DE GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA NO SISTEMA EDUCACIONAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Mônica Nascimento - NUGEPPE/UFF  
[monimento@gmail.com](mailto:monimento@gmail.com)

### **RESUMO**

Este trabalho parte das reflexões da autora, professora concursada da rede pública estadual de ensino do Rio de Janeiro, que por dois anos desempenhou a função de Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar na mesma rede de ensino. A função propiciou a experiência de acompanhamento técnico na gestão de sete unidades escolares, com vistas a apoiar a proposta de melhoria da Educação do Estado do Rio de Janeiro. Trago a implementação da metodologia de Gestão Integrada da Escola à luz de minhas análises, tendo em vista contrapontos do modelo de gestão gerencialista. A GIDE, como também é conhecida, seria na verdade um modelo de “Gestão empresarial da educação” e traz a ideia subjacente de que o fracasso escolar se deve, principalmente, a um problema de gestão. As dimensões outras (problemas pessoais e sociais vivenciados pelos alunos ou pelos professores, condições materiais das escolas etc.), são ignoradas. Visa-se reproduzir na escola o esquema fabril, um esquema idealizado nos mínimos detalhes, o que, como decorrência “lógica”, deve gerar um produto: o sucesso escolar. A gestão empresarial da educação, em minha opinião, é mais um sinal da tomada de poder do mercado, dos seus objetivos e modos de funcionamento em todas as esferas da vida.

Procurou compreender o projeto de educação para o estado do Rio de Janeiro no período de 2010 a 2014. Para isso ilumino o meu olhar com a bibliografia disposta sobre tecnicismo e gerencialismo.

**Palavras - chave:** Gestão escolar, administração, gerencialismo.

### **Considerações Iniciais**

Este trabalho parte das reflexões da autora, professora concursada da rede pública estadual de ensino do Rio de Janeiro, que por dois anos desempenhou a função de Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE). O desempenho desta função só foi possível devido ao processo seletivo interno, que incidiu numa prática nova adotada para incorporar professores a postos de “liderança” em diferentes ambientes na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC), durante a gestão Risolia. Com a publicação da Lei nº 6479/2013 esta função tornou-se definitivamente instituída se inserindo aos quadros da SEEDUC. Um dos objetivos da criação da função foi de criar um clima de cooperação entre pessoas levando as escolas a interagir na busca de metas e resultados e dar suporte à metodologia de Gestão Integrada da Escola (GIDE). A função propiciou a experiência de acompanhamento técnico de sete unidades escolares, com vistas a apoiar a proposta de melhoria da Educação do Estado do Rio de Janeiro.

### **Reflexões de elementos da política educacional no estado do RJ (2010-2014)**

Ao se discutir elementos da política educacional durante a Gestão do Secretário Wilson Risolia (2010 à 2014) que esteve à frente da SEEDUC, não poderia desconsiderar a implantação da metodologia de GIDE, instituída pela Lei nº 42.837/2011. Segundo a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), assessora da SEEDUC para a implantação da referida proposta, o principal objetivo desta metodologia de gestão seria melhorar os resultados,

(83) 3322.3222

[contato@ceduce.com.br](mailto:contato@ceduce.com.br)

[www.ceduce.com.br](http://www.ceduce.com.br)

oferecendo às redes de ensino e instituições educacionais um caminho simples, rápido e objetivo que permitisse a estruturação adequada do seu sistema gerencial e a integração das dimensões gerenciais, estratégicas e pedagógicas. A GIDE teve como proposta de uma metodologia de gestão que elevaria os índices de educação no Estado do Rio de Janeiro refletindo resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Esta metodologia gerencial é orientada pelo processo PDCA<sup>1</sup> = *Plan –Do- Check – Act* (planejar, executar, conferir e corrigir) utilizada com sucesso no período pós-guerra para “reerguer” a indústria japonesa. Nas palavras de Femann (2014) referindo-se a proposta de gestão a que nos debruçamos, esta poderia ser compreendida como uma metodologia que enfatiza “que para melhorar o desempenho das escolas basta executar as ações, verificar os resultados, tomar ações corretivas quando necessário e/ou padronizar as melhores práticas.” (FERMANN, 2014, p.70).

O modelo gerencialista toma vulto no comando personalista do Wilson Risolia diante da SEEDUC. A gestão escolar no período de 2010 à 2014 passa a ser o cerne das atividades escolares em detrimento do aprendizado dos alunos. Uma vez cerceando a autonomia das unidades escolares, fazia-se imprescindível colocar em seus postos de liderança, pessoal que apresentassem uma “performance” desejável à execução o mais fidedignamente em relação da GIDE. Deste modo, cumprir tarefas pré-estabelecidas de forma irreprensível sem apresentar qualquer forma de questionamento denotaria ser um bom administrador. Ball (2005), nos ajuda a compreender uma importante mudança no que tange ao significado do termo profissionalismo salientando que:

Os principais pontos desta diferença, ou pelo menos, dois deles, são: primeiro esses pós-profissionalismos se reduzem, em última instância à obediência a regras de forma exógena; e, segundo, eles relegam o profissionalismo a uma forma de desempenho (*performance*), em que o que conta como prática profissional resume-se a satisfazer julgamentos fixos, e impostos a partir de fora. (BALL,2005, p. 542)

O autor também evidencia uma mudança inquestionável apresentada na contemporaneidade no discurso a respeito do assunto, sobretudo no que tange aos textos que se referem a assuntos políticos e gerenciais. Deste modo:

Os principais pontos desta diferença, ou pelo menos dois deles, são: primeiro esses pós-profissionalismo se reduzem, em última instância, à obediência a regras geradas de forma exógena; e, segundo, eles relegam o profissionalismo a uma forma de desempenho (*performance*), em que o que conta como prática profissional resume-se a satisfazer julgamentos fixos e impostos a partir de fora. Os critérios de qualidade ou de boa prática são fechados e completos – em contraste com a “necessidade de raciocínio moral e incerteza adequada (in Lambek, 2000) como características determinantes da prática profissional. (BALL, 2005, p. 542)

Indubitavelmente, a GIDE, foi ferramenta eficaz para pôr em uso o programa de administração de aspecto gerencialista que vem marcando a gestão pública nos últimos tempos e que nas palavras de Ball:

(...) representa a introdução de um novo modelo de poder no setor público: é uma “força transformadora”. Ela desempenha um papel crucial no desgaste dos regimes ético-profissionais nas escolas e a sua substituição por regimes empresariais competitivos. Enquanto os mercados trabalham de fora para dentro, a gestão funciona de dentro para fora. (BALL, 2001, p. 108)

<sup>1</sup> Metodologia criada pelos estadunidenses Joseph Jurm e William Edwards Deming. Para saber mais acesse ><https://deming.org/><

Pressuponho que a SEEDUC ranqueava as unidades escolares da rede pública estadual através de avaliações externas. Impondo a sua proposta meritocrática com vistas à elevação do Estado do Rio de Janeiro no IDEB, sem considerar as reais necessidades de discentes e docentes da rede pública estadual. Para que esta proposta fosse exitosa era necessário que um componente novo viesse a agregar-se a este cenário: o Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) que viria a ordenar a metodologia GIDE.

A partir dos depoimentos de gestores das unidades acompanhadas, foi possível analisar que a metodologia GIDE agregou muitos adeptos. Isso porque muitos se mantiveram defensores da proposta governamental dizendo ter sido uma boa forma de “uniformizar” a gestão em educação e, por conseguinte o trabalho educacional em nosso estado.

Destaco que a aplicação desta metodologia pode estabelecer uma relação de competição entre os profissionais de educação devido ao seu propósito meritocrático. Com este ideal, tanto os benefícios quanto possíveis sanções distribuídas de acordo com a posição das Unidades Escolares, vem instalando uma relação de desconfiança entre todos. Isto tem pouco a pouco substituindo a solidariedade, o debate democrático, às situações de negociações e criação de projetos pedagógicos genuínos e originais mesmo quando a proposta apresenta um amortecimento em sua dinâmica. Para mim uma proposta tecnicista que remonta à época da publicação do livro “Escola e Democracia” de Dermeval Saviani, em 1983.

### **Outras considerações**

Novos termos como, “responsabilização”, “melhores práticas”, “mérito”, etc. são importados do mundo empresarial e têm sido incorporados paulatinamente ao discurso econométrico adquirido pela SEEDUC de acordo com os significados e com os mesmos sentidos que são empregados no mundo corporativo. A denominação da pedagogia tecnicista de acordo com Freitas (2011) não significaria uma reconceitualização do termo para neotecnicismo e sim um alerta quanto ao fortalecimento desde então. Não seria, talvez possível de supor que há tempos que tal movimento ganha os contornos atuais se configurando em propostas educacionais de:

(...) controle do aparato escolar por meio de meritocracia e “responsabilização”, controle dos métodos a partir de apostilamento de redes inteiras, privatização via Organizações Sociais, entre outras ações. Enfim, seu objetivo é organizar a educação como os negócios são organizados: o que é bom para o mercado é bom para a educação. (FREITAS, 2011, p.3).

A tentadora proposta de colaborar para o atendimento das demandas educacionais do estado através de um modelo proposto por uma gestão que continua a se apresentar como inovadora e proclama ser possível solucionar muitos dos problemas das escolas num curto espaço de tempo tem sido o mais importante dos elementos que fizeram com que muitos se entregassem a uma prática laboral eminentemente técnica e por vezes tão diferente das anteriores exercidas.

### **Referências.**

BALL, J. Stephen. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade in Cadernos de Pesquisa v. 35. n. 126, p.539-564, set/dez. 2005

BALL, J. Stephen. Diretrizes Políticas Globais e Relações Locais em Educação in Currículo sem Fronteiras, v. I, n. 2, pp. 99-116, Jan/Dez. 2011.

FERMAM, R.A de C. Política Educacional do Governo do Estado do Rio de Janeiro (DECRETO N°42.793): Do planejamento Estratégico

(83) 3322.3222

contato@ceduce.com.br

[www.ceduce.com.br](http://www.ceduce.com.br)

às Estratégias construídas pelos docentes. Dissertação. (Mestrado em Pedagogia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2014.

FREITAS, C de F. Responsabilização, meritocracia e privatização: conseguiremos escapar ao neotecnicismo? In: III Seminário de Educação Brasileira promovido pelo CEDES no Simpósio PNE: Diretrizes para Avaliação e Regulação da Educação Nacional, fevereiro de 2011.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. São Paulo, Cortez. Autores Associados, 1983.