

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

Marina de Souza Bortolucci

A Perspectiva de Administração Educacional da

Revista Nova Escola Gestão Escolar:

contribuições para a gestão democrática?

CAMPINAS – SP

2011

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

Marina de Souza Bortolucci

A Perspectiva de Administração Educacional da

Revista Nova Escola Gestão Escolar:

contribuições para a gestão democrática?

Monografia apresentada à Faculdade de  
Educação da UNICAMP, para obtenção  
do título de Licenciado em Pedagogia, sob  
orientação do Prof.º Dr. Pedro Ganzeli.

CAMPINAS – SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA  
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP  
GILDENIR CAROLINO SANTOS – CRB-8ª/5447

B648p

Bortolucci, Marina de Souza, 1989-  
A perspectiva de administração educacional da Revista  
Nova Escola Gestão Escolar: contribuições para a gestão  
democrática / Marina de Souza Bortolucci. – Campinas,  
SP: [s.n.], 2011.

Orientador: Pedro Ganzeli.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –  
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de  
Educação.

1. Gestão democrática. 2. Administração educacional.  
3. Gestão escolar. 4. Perspectivas da Educação. I.  
Ganzeli, Pedro. II. Universidade Estadual de Campinas.  
Faculdade de Educação. III. Título.

11-213-BFE

## **Folha de aprovação**

---

Orientador: Prof.º Dr. Pedro Ganzeli

---

Segundo Leitor: Prof.<sup>a</sup> Theresa Maria de Freitas Adrião

## **Agradecimentos**

Grata sou aos meus pais, Eliana e Adilson, primeiramente, por terem adiado seus sonhos para concretizarem os meus e por me apoiarem a seguir pelos caminhos da Educação. Ao meu irmão Rodrigo e à amiga Juliana pelas eternas conversas pedagógicas, preciosas a minha formação.

Ao meu orientador, professor Pedro Ganzeli, por ter contribuído com meu trabalho desde sua idealização, sempre solícito. À professora Theresa Adrião pela colaboração como segunda leitora do trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha vida, não apenas aos da Faculdade de Educação, que descortinaram um mundo novo para mim, mas também aos que me despertaram o gosto pelo lugar escola, aos que me proporcionaram a vivência da infância, a aprendizagem da leitura do mundo e da palavra, e mesmo aqueles que não apoiaram a minha decisão de ser professora, pois permitiram que eu refletisse no caminho escolhido.

Aos meus amigos de graduação, por estarem comigo nestes quatro anos de aprendizado, que se deram dentro e fora das salas de aula da Faculdade de Educação. Um agradecimento especial à minha amiga Larissa, amizade que nasceu no trote da cidadania e que perdurará para todo sempre, por ter me incentivado a iniciar a pesquisa que resultou nesta monografia. À Milena pela amizade e carinho nestes últimos semestres, que me deu bons motivos para rir e ter forças na reta final. Também um agradecimento especial à Peggy, à Mari, à Pati e à Rafa que compartilharam comigo momentos especiais de suas vidas.

Por fim, sou grata a todas as meninas da Casa Amarela que foram a minha família nestes quatro anos e vão estar comigo sempre independentemente de onde estiverem.

*“O pedagogo persegue os indivíduos obstinados em não subir pelos caminhos que considera normais. Mas terá ele perguntado a si mesmo, por acaso, se essa ciência da escada não seria uma falsa ciência e se não haveria caminhos mais rápidos e mais salutareos, em que se avançasse por saltos e largas passadas? Se não haveria, segundo a imagem de Victor Hugo, uma pedagogia das águias que não sobem pela escada?”*

Célestin Freinet

## Resumo

A Revista Nova Escola possui desde sua primeira edição pela Editora Abril, em 1986, grande penetração junto aos educadores de todo Brasil. Em abril de 2009 foi lançada a Revista Nova Escola Gestão Escolar, vertente desta revista com conteúdo específico de política e organização educacional voltado aos gestores escolares.

No intuito de conhecer os modelos de administração escolar difundidos nesta importante fonte de consulta e informação de gestores educacionais, o presente trabalho teve por objetivo analisar a concepção de gestão predominante nas seis primeiras edições da revista.

Utiliza como referencial teórico estudo de Sander (2007) sobre os modelos de administração educacional: eficiência econômica; eficácia pedagógica; efetividade política; relevância cultural. Optou-se pela análise qualitativa dos conteúdos, baseado no estudo de Pedroso (1999), verificando como a revista se estruturou nas edições, as temáticas abordadas e o tratamento dispensado à gestão democrática da educação, assegurada constitucionalmente.

Observou-se que a revista utiliza linguagem genérica, no intuito de atingir público abrangente. Apresenta-se de maneira sintética, assumindo caráter prescritivo ao publicar 'receitas' a serem seguidas, separando aqueles que pensam dos que executam. O gestor é concebido como líder da instituição, responsável pelo sucesso ou fracasso da escola, tendo como parâmetro de qualidade as avaliações externas, não levando em consideração especificidades de cada escola.

A gestão participativa foi concebida em seu caráter instrumental. Verificou-se que, apesar de alguns momentos abrirem espaço para concepções da administração para a relevância cultural, o modelo para a eficácia pedagógica prevalece: as metas são traçadas por

instâncias externas a escola, cabendo ao diretor implantar meios para atingi-las, destacando-se o engajamento da comunidade para a consecução os objetivos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Modelos de Administração Educacional; Revista Nova Escola Gestão Escolar.

## Sumário

Lista de Siglas.....	10
Introdução.....	11
Capítulo 1. A Administração da Educação na Contemporaneidade: embates entre a Gestão Democrática e a Gestão Gerencial.....	16
Capítulo 2. A Administração da Educação Brasileira: os quatro modelos de administração.....	26
Capítulo 3. A Revista Nova Escola Gestão Escolar.....	37
Capítulo 4. Análise do grupo Matérias de Capa.....	44
Capítulo 5. Análise do grupo Assuntos Temáticos.....	54
5.1. Análise da seção Entrevista.....	54
5.2. Análise da seção Ética na Escola.....	69
Capítulo 6. Análise do grupo Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores.....	74
6.1. Análise da seção Eu Fiz Assim.....	75
6.2. Análise da seção Espaço do Leitor.....	80
Considerações Finais.....	94
Referência Bibliográfica.....	98

### Lista de Siglas

ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CIEJA	Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDE	Plano de Ações Articuladas
PDE-Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PNE	Plano Nacional da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico

## Introdução

O presente trabalho, intitulado *A Perspectiva de Administração Educacional da Revista Nova Escola Gestão Escolar: contribuições para a gestão democrática?* trata-se da conclusão de um longo processo de pesquisa, iniciada ainda ao final do segundo ano da graduação de Pedagogia, no ano de 2009.

A disciplina Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar trouxe a tona diversas indagações e o interesse de se entender profundamente a gestão democrática da educação. Assim, sob a orientação do Professor Dr. Pedro Ganzeli, responsável então pela disciplina referida, iniciou-se a elaboração de um projeto de pesquisa, que posteriormente foi aprovado e financiado pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq.

Tal pesquisa, intitulada de *Revista Nova Escola Gestão Escolar: perspectiva de gestão* foi realizada no período de agosto de 2010 a julho de 2011 e foi a principal base para a presente monografia.

Com o intuito portanto, de se estudar a gestão democrática, optou-se pela análise de material muito presente nas instituições de ensino, que de alguma maneira contribui para as formas de gestão adotadas nestas – a Revista Nova Escola Gestão Escolar, da Editora Abril, vertente recém-publicada da revista educacional mais conhecida no Brasil: a Revista Nova Escola.

Elegeram-se a Revista Nova Escola Gestão Escolar como objeto deste estudo, considerando-se a possibilidade deste material ser um dos elementos presentes no cotidiano da gestão escolar, que de alguma maneira influi sobre concepções administrativas no interior da escola, admitindo-se a abrangência nacional de tal publicação e o reconhecimento que possui desde o início de sua publicação, por se tratar de vertente de uma revista consagrada no campo da educação.

A Revista Nova Escola Gestão Escolar é uma publicação da Fundação Victor Civita pela Editora Abril, e foi lançada em abril de 2009. Trata-se de uma nova edição da Revista Nova Escola, com conteúdo específico de política e organização educacional, direcionada aos gestores educacionais.

A Revista Nova Escola foi criada, segundo estudo de Pedroso (1999), em 1971, com o nome Escola para Professores, voltada para educadores de 1º grau:

O direcionamento aos professores do 1º grau foi justificado pelo editor por estarem localizados nesse setor os maiores problemas do ensino, por ser aí que uma publicação pedagógica poderia ser útil ao maior número daqueles que têm a responsabilidade de ensinar, e porque residiria na implantação e no aperfeiçoamento desse grau de ensino “a esperança do êxito do gigantesco esforço desenvolvido pelo Governo Federal e pelos Estados no sentido de dar ao país o ensino adequado às suas necessidades presentes e futuras” (p. 4).

Em abril de 1974 foi interrompida sua publicação, após terem sido editados 27 números, todos pela Editora Abril. Em março de 1986, este projeto foi retomado pela editora, graças a acordos de financiamento da publicação com instituições privadas e principalmente com MEC, desta vez com o nome atual Revista Nova Escola, tendo os mesmos objetivos destacados anteriormente:

A retomada de sua publicação se deu no chamado período da “Nova República”, quando a democracia política começou a se implantar no país. Esta retomada foi possível, conforme o editorial de seu primeiro número da nova fase, graças ao apoio recebido de algumas empresas privadas e do Ministério da Educação, que assinou contrato com a Fundação Victor Civita (entidade sem fins lucrativos), através do qual cada uma das 220.000 escolas públicas de 1º Grau existentes no país passaria a receber, mensalmente, de março a junho e de agosto a dezembro, um exemplar de NOVA ESCOLA (PEDROSO, 1999, p. 4).

Desta forma, a revista tornou-se presente em todas as unidades escolares de primeiro grau em todo o território nacional. Destaca-se para a possível retomada da publicação o apoio do próprio Ministério da Educação – cabe questionar o porquê deste financiamento, um investimento público em uma instituição privada. Entende-se que os interesses e propósitos de tais esferas (Editora Abril e MEC) são reconhecidamente distintos, e justamente por isto a importância da análise de seus conteúdos.

A revista ganhou relevância no cenário nacional da educação, chegando a tiragem de 384 mil exemplares em 1989 – veio desta forma, destacando-se nos últimos anos como

importante instrumento de divulgação de experiências pedagógicas e diversos temas educacionais. É uma revista mensal, com nove números anuais editados durante o período letivo, ou seja, excluindo-se os meses de janeiro, fevereiro e julho.

Para corresponder a uma nova demanda, foi lançada pela mesma editora uma revista especializada direcionada ao gestor educacional, a Revista Nova Escola Gestão Escolar. Trata-se de uma revista bimestral que possui como público alvo o diretor, o coordenador e o supervisor educacional, sendo escolhida para esta pesquisa justamente por se tratar de vertente de uma das revistas de maior tiragem e distribuição do campo da educação, e sendo assim reconhecida nesta área. No site da Editora Abril encontra-se a seguinte referência a revista:

Nova Escola Gestão Escolar é uma publicação para diretores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais. Mais que uma revista, é uma nova ferramenta desenvolvida pela Fundação Victor Civita para contribuir com o trabalho de gestores escolares e ajudar a promover o avanço da qualidade de ensino no país.

Por se tratar de uma publicação recente, optou-se pela análise das seis primeiras edições da revista, abrangendo desta forma, um ano de publicação, que vai de abril/maio de 2009 a fevereiro/março de 2010.

Este trabalho teve por objetivo responder a questão: qual a perspectiva de administração educacional predominou nas seis primeiras edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar? Para tanto, optou-se como referencial teórico o estudo de Sander (2007): administração para a eficiência econômica, administração para a eficácia pedagógica, administração para a efetividade política e administração para a relevância cultural.

Buscou-se perceber qual o modelo de gestão prevaleceu nas diversas seções da revista, tendo em vista a relevância com que tratou a democracia no âmbito escolar, visto que a gestão democrática é assegurada constitucionalmente.

Adotou-se a análise qualitativa dos conteúdos como metodologia, tendo como referencial o estudo de Pedroso (1999). Realizou-se a leitura das seis edições escolhidas para o trabalho, fez-se o levantamento das seções presentes nestas, destacando-se as presentes em

todos os números. Considerando-se as características dos conteúdos de cada seção, dividiram-se em três grupos propostos por Pedroso (1999): Matérias de Capa; Assuntos Temáticos; Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores.

A partir desta classificação, selecionaram-se cinco seções para análise (uma do grupo Matérias de Capa e duas para o grupo Assuntos Temáticos e duas do grupo Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores), considerando-se a relevância dos conteúdos tratados e por possuírem características diversas, abarcando diferentes espaços da revista. Foram escolhidas as seções: Capa; Entrevista; Ética na Escola; Eu Fiz Assim; Espaço do Leitor.

O primeiro capítulo do trabalho traz o panorama atual do campo da administração educacional no Brasil, destacando o embate entre a gestão democrática assegurada pela Constituição Federal de 1988 e a gestão gerencial que ganhou espaço nas duas últimas décadas com a expansão do neoliberalismo.

O segundo capítulo faz uma breve apresentação do campo da administração educacional no Brasil, sua história e características, as transformações e contradições ocorridas, apresentando o referencial teórico da pesquisa (SANDER, 2007) ao delinear as quatro fases da gestão educacional no período republicano – fase organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural.

Já o terceiro capítulo explicita o objeto de pesquisa, a Revista Nova Escola Gestão Escolar, apresentando as seis primeiras edições selecionadas ao leitor e o processo de escolha das seções a serem analisadas segundo a metodologia de Pedroso (1999), destacando suas características, uma vez que nem todas foram contempladas.

O quarto, quinto e sexto capítulo são dedicados a análise dos três grupos escolhidos para comporem o trabalho, que são respectivamente: Matéria de Capa (constituído apenas pela seção Capa); Assuntos Temáticos (formado pelas seções entrevista e Ética na Escola); e

Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores (composto pelas seções Eu Fiz Assim e Espaço dos Leitores).

Por fim, as considerações finais fazem uma síntese de tudo que foi analisado no decorrer do trabalho, apontando as perspectivas de administração encontradas ao longo da pesquisa, destacando a que predominou nos conteúdos e o espaço que a gestão democrática ocupou nestas seis edições analisadas.

## **Capítulo 1. A Administração da Educação na Contemporaneidade: embates entre a Gestão Democrática e a Gestão Gerencial**

Um olhar sobre a história da administração educacional brasileira permite construir novas perspectivas para enfrentar os desafios que estão postos na atualidade. Pode-se afirmar, com base nos estudos de Sander (2007), que a teoria da administração no campo da educação brasileira sofreu várias modificações ao longo do período republicano, passando de uma visão “executória” para “decisória”, de preceitos de engenharia humana para a ciência social aplicada, de sistemas fechados para abertos.

A eficiência e a eficácia administrativa traduzem a visão executória, de engenharia humana e da abordagem de sistema fechado, enquanto a efetividade e a relevância possuem critérios essencialmente políticos e culturais da administração, superando pressupostos tradicionais da gestão, buscando uma mudança social e não simplesmente a manutenção da ordem vigente.

Isto não significa que o campo da administração educacional não seja ainda palco de lutas ideológicas no Brasil. Sander (2007) aponta que prepondera no cenário atual uma preocupação com a definição de uma nova identidade do gestor da educação, condizente com as exigências éticas e políticas da época.

Sobretudo, delinea-se da seguinte maneira tal embate: por um lado pretende-se reconstruir o campo da gestão da educação, superando-se a tradição positivista e funcionalista de caráter liberal, por uma orientação interacionista sócio-histórica. Com isto, a perspectiva democrática de gestão escolar, que tem por base o pensamento crítico e a adoção da participação estratégico político-pedagógica, ganha forças, ocupando considerável espaço nos estudos da área nas últimas décadas; por outro lado, a partir da década de 1990, quando a ideologia neoliberal passou a regular o desenvolvimento econômico e social, aspectos

gerenciais, transpostos da administração de empresas, ganharam espaço no cenário educacional como solução para os problemas da escola pública no Brasil, marcada por profundas concepções contraditórias a uma gestão democrática, caracterizada pela participação efetiva da comunidade escolar nas decisões dos rumos da educação.

A Gestão Democrática da Escola Pública no Brasil está assegurada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e visa à socialização do poder, propiciando a participação coletiva, a prática da reciprocidade, da solidariedade e da autonomia. Mas a compreensão do que seja esta forma de gestão e de como deve se efetivar a participação da comunidade neste processo ainda é foco de debate, considerando-se que já se passaram mais de vinte anos dessa disposição constitucional, sendo diversa a legislação relacionada.

Trata-se de uma grande conquista, uma vez que é a primeira Constituição brasileira a garantir a gestão democrática no âmbito educacional, como consta no Art. 206, inciso VI:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Seguindo tal normativa, a última Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) promulgada, também abriu espaço à gestão democrática do ensino público, conforme consta em seu artigo 14:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Sander (2007) revela que nas últimas décadas a gestão democrática vem ganhando espaço expressivo no cenário da pesquisa em administração escolar, porém ressalta-se que há muito que se fazer ainda para que esta forma de gestão seja compreendida e instituída na escola pública.

Veiga (2000), em um estudo sobre o Projeto Político Pedagógico como uma construção coletiva, afirma que a gestão democrática “exige uma ruptura histórica na prática

administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares” (pp. 17-18).

Tem, portanto, esta forma de gestão, a finalidade de garantir o controle, tanto do processo como do produto do trabalho pelos educadores e por toda a comunidade envolvida, rompendo com a separação entre teoria e prática, entre a divisão daqueles que pensam e executam.

Para tanto, faz-se necessário um estudo sobre a estrutura do poder na escola, pois este, por muito tempo, esteve centralizado na figura do diretor – colocada como autoridade última no interior da escola. Segundo Veiga (2000) o gestor adquiriu um caráter autoritário, dividindo os diversos setores no interior da escola, atribuindo ao cargo um poder que não corresponde à necessária democracia escolar.

Paro (2003) revela a contradição que vive o diretor de escola: por um lado é a autoridade máxima no interior da escola, o que lhe garante poder e autonomia sobre os demais sujeitos que fazem parte desta, e por outro é mero preposto do Estado, responsável último pelo cumprimento da lei no interior da escola.

Na perspectiva da gestão democrática, as decisões partem de discussões e debates entre todos aqueles que fazem parte da escola, tais como professores, funcionários, alunos, pais e a equipe de direção. O trabalho coletivo torna-se necessário para se alcançar os objetivos desta instituição ganhando força e articulação, favorecendo a construção da autonomia, propiciando que a escola assuma o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa, delineando sua identidade através da participação consciente de todos os envolvidos.

Por isto, esta forma de gestão somente tem sentido se garantir a participação da comunidade, e não apenas dos profissionais da escola:

Por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária (PARO, 2003, p. 16).

A participação não é simples de ser alcançada, destacando-se que a socialização do poder na instituição escolar visado por uma gestão democrática propicia grandes modificações, como

a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2000, p. 18)

Essa socialização do poder que Veiga (2000) defende não é consolidada apenas por constar na legislação: exige a participação efetiva de todos os seguimentos presentes na escola de forma crítica. Desta maneira, não é possível a realização de uma gestão democrática se as relações que permeiam o ambiente escolar se concretizam de forma autoritária. Posto isso, a implantação de uma gestão pautada na democracia vai muito além de eleições de conselhos escolares ou grêmios estudantis – requer que as relações pessoais sejam horizontais, principalmente dentro da sala de aula, rompendo com o autoritarismo presente na escola.

Paro (2003) alerta que por mais que estudos venham demonstrando o vínculo entre aprendizagem significativa e adoção de relações que afirme o aluno como sujeito do ato de aprender, educadores continuam privilegiando práticas de dominação no seu fazer pedagógico.

Compreender a escola como uma unidade social é entendê-la como uma instituição dinâmica, formada por um grupo complexo com características próprias. Partindo-se desta concepção a escola não é mera reprodutora de valores presentes na sociedade, mas tem certa autonomia que lhe permite ter uma produção própria – “os elementos que integram a vida escolar são em parte transpostos de *fora*; em parte redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte desenvolvidos internamente e devidos a estas condições” (CÂNDIDO, 1987, pp.12-13).

Quando se tem consciência dessa possibilidade, abre-se espaço para o diálogo e para a participação de todos de maneira consciente, permitindo aos sujeitos envolvidos avaliar as necessidades reais, planejando coletivamente as ações futuras.

Sobre este ponto, Paro (2007) faz um diagnóstico sobre o ensino público, indicando a necessidade de uma nova forma de conceber o processo pedagógico:

tudo acontece como se não se gastassem grandes quantidades de recursos, não estivessem envolvidos os esforços de enormes contingentes de professores e outros funcionários e não se desperdiçassem horas preciosas da vida de milhões de crianças e jovens, (...), tudo isso em troca de resultados pífios, representados por um aprendizado que, para expressivas proporções da população que passa pelo ensino fundamental, fica muito aquém até mesmo das rudimentares capacidades do ler, escrever e fazer contas que se propõem as mais tímidas e despreziosas políticas públicas para a escola elementar. (p. 19)

Este estudo revela, sobretudo, que a escola trabalha com um currículo essencialmente informativo, ignorando a necessidade da formação ética, havendo uma omissão na função de se educar para a democracia. Portanto, a unidade escolar que presa pela participação de todos de forma democrática nos processos de decisão, somente atingirá seus objetivos se adotar mecanismos que possibilitem isso, não fragmentando de forma rígida a função de cada agente.

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra muitos obstáculos para concretizar-se, por isso um dos requisitos básicos para aquele que deseja promovê-la é se convencer da relevância dessa participação, de modo que não venha a desistir nas primeiras dificuldades. Tal participação requer a distribuição do poder e a descentralização do processo de decisão, surgindo a necessidade de se proverem mecanismos que tenham por objetivo a participação política da comunidade envolvida com o processo educativo da escola.

Destaca-se que a participação referente a esta forma de gestão é a participação nas decisões principalmente, pois não há uma separação entre aqueles que pensam-decidem e os que executam – não quer dizer que a comunidade não deva participar da execução: “é importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo” (PARO, 2003, p. 16).

Diante disto, fica evidente que a consolidação de uma gestão democrática exige mudanças em comportamentos historicamente constituídos no interior da escola, tais como a centralização do poder na figura do diretor e a não participação da comunidade nas decisões dos objetivos da escola.

A gestão escolar deve se contrapor à gestão gerencial, segundo Paro (2003)

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com os objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcança-los (p.7).

O autor destaca sobretudo, que o grande desafio na administração da educação é político (ressaltando a falta de recursos) e não meramente técnico, como alguns autores propõem ao tentarem simplesmente transplantar soluções empresariais para a escola pública. Este é um dos aspectos que caracteriza o embate entre a gestão democrática do ensino e a gestão gerencial.

Como já foi destacada, a gestão democrática constitui tema prioritário dos estudos nacionais de administração da educação, para tanto se evidencia a contribuição de cursos de pós-graduação em educação. Porém, esse novo período convive com propostas alternativas, de pressupostos neoliberais – estudos de administração centrados no conceito de governabilidade associam-se ao fenômeno da globalização econômica e comercial do século XXI.

Sabe-se que devido à crise da década de 1970, o *Welfare State* passou a ser contestado e vários países começaram a defender o Estado Mínimo, ou seja, um Estado Neoliberal. Com isto, na década de 1980, o discurso da reforma do Estado surgiu como um dos fundamentos das políticas públicas, crescendo aspectos como a terceirização, a privatização, a flexibilização de contratos de trabalho e a administração pública gerencial. Heloani (2003) afirma sobre o período:

Dessa forma, o que o neoliberalismo propõe é a “despolitização” radical das relações sociais, em que qualquer regulação política de mercado (quer por via do Estado ou de outras instituições) é já a princípio repelida. Na verdade, o que temos é um neoliberalismo convertido em concepção ideal do pensamento antidemocrático contemporâneo, que serve aos interesses do capital (p. 101).

Conseqüentemente a este novo movimento mundial, as reformas na administração pública brasileira das últimas décadas estão alicerçadas no movimento neoliberal e revelam a transposição de conceitos e práticas do gerencialismo empresarial para o setor público,

enfaticamente a eficiência e a produtividade, o planejamento estratégico, a racionalização administrativa e a flexibilização laboral associada à contratação por resultados e à avaliação estandarizada de desempenho, a descentralização, a privatização e a adoção maciça da tecnologia da informação. Nasce assim, a pedagogia corporativa, que lança mão dos princípios e métodos da qualidade total na gestão escolar, em que os professores são prestadores de serviço, as empresas se transformam em clientes da escola e, como tal, recebem dela os alunos que passaram pelo processo massivo de produção educacional. Esses conceitos impõem decisões administrativas preocupadas em aumentar a produtividade e a eficiência econômica, incentivando a competitividade a qualquer custo, independentemente de seu significado substantivo e de sua validade ética e relevância cultural (SANDER, 2007, p. 69-70).

Fonseca (2009) aponta que as reformas na estrutura do Estado brasileiro na década de 1990 buscaram adequar-se aos parâmetros do movimento mundial de descentralização, sem, no entanto, deixar de adotar medidas reguladoras para impedir que a autonomia conferida não conflitasse com as metas do governo.

É neste cenário que as avaliações externas ganham destaque na educação: “os serviços públicos, particularmente a educação, foram submetidos a programas de avaliação externa para medir a eficiência e a eficácia do seu desempenho, e seus resultados foram tomados como padrão de qualidade que se queria para o ensino” (FONSECA, 2009, p. 271).

Além destes modelos de avaliação, associa-se a gestão gerencial a busca pela redução e controle dos gastos públicos, a descentralização administrativa, propiciando uma falsa autonomia às instituições, já que as metas a serem atingidas estão postas desde o princípio.

Um exemplo desta aplicação administrativa pode ser observado na Grã-Bretanha, que se tornou um laboratório de técnicas gerenciais aplicadas ao setor público – “suas principais diretrizes baseiam-se na ideia de transferir maior autonomia e maior responsabilidade aos

administradores e tornar a administração pública voltada para o cidadão-cliente” (CASTRO, 2008, p. 391).

Tal forma de gestão traz como princípios a autonomia e a participação, porém numa concepção totalmente conflitante àquela proposta pela gestão democrática explicitada anteriormente. Bruno (1997) esclarece sobre esta questão em seu trabalho:

Como estes mecanismos de controle são relativamente invisíveis e as hierarquias perdem a forma piramidal e monocrática características das formas convencionais de organização e exercício do poder, a aparência assumida por esse novo sistema é da participação e da autonomia. Trata-se, entretanto, de uma participação controlada e de uma autonomia meramente operacional, aliás, necessária, pois é o que garante o atendimento às condições locais sem ameaçar a estabilidade de toda a rede, sob o controle da organização focal. Não se pode esquecer que participar de um dado processo não significa controlar suas instâncias decisórias (p. 38).

O modelo gerencial tem o objetivo de estabelecer uma nova cultura organizacional, porém orientada por concepções há muito já praticadas no campo da administração da educação brasileira – a eficiência e a eficácia.

Ao diretor nesta perspectiva cabe o papel de liderança, trata-se do gerente da escola, articulador e motivador de sua equipe e não mais a equipe da escola. Deste espera-se novas habilidades para atender as demandas do cidadão-cliente, como por exemplo, criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo para aumentar os índices alcançados em avaliações de desempenho – a preocupação passa a ser com o produto em detrimento do processo.

Esta forma de administração tem se caracterizado como a principal proposta dos organismos internacionais aos países para a superação dos problemas educacionais, pois, devido a crescente mobilidade do capital, a educação deixou de ser uma questão apenas nacional.

Em 1990, por exemplo, a CEPAL elaborou o documento intitulado *Transformación productiva com equidade*, apresentando a educação como principal estratégia para que os países possam alcançar o progresso técnico e se inserir em um mundo globalizado (CASTRO, 2008).

Nesta perspectiva, o MEC em 1998 firmou uma parceria com o Banco Mundial – tratou-se de um acordo técnico-financeiro para a execução de um programa denominado Fundo de Desenvolvimento da Escola nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil, sendo o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) o seu principal projeto:

A missão do PDE é elevar o conhecimento e o compromisso de diretores, professores e outros funcionários com os resultados educacionais; estimular a gestão participativa e o acompanhamento dos pais nas atividades escolares em geral e na aprendizagem dos filhos. Sua ação visa promover a autonomia e o fortalecimento da gestão escolar por meio de uma metodologia de planejamento estratégico centrada na racionalização, na eficácia e na eficiência do desempenho escolar. Os documentos oficiais afirmam que, por meio do PDE, a gestão educacional incorpora um sentido peculiar, *treinando e dotando os agentes escolares de “atributos gerenciais” e de “ferramentas de gestão”* (Brasil/MEC/Fundescola, 2002; Marra; Sobrinho, 1999) (FONSECA, 2009, p. 273-274, grifo nosso).

Neste projeto, os gestores são qualificados com técnicas de gerenciamento, que os capacitam a tomar decisões num sistema local mais autônomo – porém tais decisões são pautadas não pelo interesse da comunidade escolar e sim às demandas da sociedade capitalista, na manutenção da ordem vigente, já que é uma das esferas de produção de capacidade de trabalho.

Bruno (1997) ao tratar da importância do papel da escola na sociedade capitalista afirma que “por isso, é ela hoje objeto de tantas discussões e, mais, de propostas de reestruturação. Numa sociedade rasgada por contradições cada vez mais agudas, a esfera ideológica assume grande importância enquanto elemento de coesão social” (p. 39).

Em relação ao trabalho dos educadores, esta concepção se reflete de maneira perversa, pois se trata de eliminar o que nas empresas se chama de refugo e retrabalho (produtos fora das especificações que devem ser desprezados ou refeitos, implicando em prejuízo) – “neste caso, o refugo é o aluno que abandona a escola (investimento perdido) e o retrabalho é o repetente” (BRUNO, 1997, p. 41).

Ao analisar o PDE-Escola e suas propostas, Fonseca (2007) aponta uma grande contradição: ao mesmo tempo em que a legislação brasileira no âmbito da educação prevê a implantação da gestão democrática, o que vem ocorrendo de fato são parcerias com

organismos internacionais que importam técnicas de gerenciamento para dentro da escola pública, afastando-se completamente do previsto anteriormente em lei.

Confrontando o PDE-Escola ao Projeto Político Pedagógico (PPP), Fonseca (2007) revela como estes afetam de maneira completamente distinta o cotidiano da escola, pois somente o segundo é capaz de delinear a identidade da escola e projetá-la para o futuro:

Esse fato chama a atenção, tendo em vista que o PPP ganhou espaço nos últimos anos, tanto na LDB quanto no PNE, como o meio pelo qual a escola pode construir sua gestão democrática. Recomenda que os estabelecimentos de ensino devem elaborar e executar o seu projeto pedagógico, ressaltando a importância da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar para garantir a autonomia e afirmar a identidade da escola (p. 276).

Mesmo assim o PDE-Escola conseguiu impor-se às escolas, pois foi vendido ao sistema como um produto capaz de sanar os males desta instituição. Desta forma, o modelo gerencial de administração ignora a história da escola e sua identidade ao adotar um modelo homogêneo para distintas realidades, não possibilitando um efetivo envolvimento dos sujeitos, de maneira consciente, para que se alcance uma real melhora na qualidade de ensino.

Em suma, Saviani (2010) caracteriza este momento da educação da seguinte maneira:

Redefine-se, portanto, o papel tanto do Estado como das escolas. Em lugar da uniformização e do rígido controle do processo, como preconiza o velho tecnicismo inspirado no taylorismo-fordismo, flexibiliza-se o processo, como recomenda o toyotismo. Estamos, pois, diante de um neotecnicismo: o controle decisivo desloca-se do processo para os resultados. É pela avaliação dos resultados que se buscará garantir a eficiência e produtividade. E a avaliação converte-se no papel principal a ser exercido pelo Estado, seja mediante, pela criação das agências reguladoras, seja diretamente, como vem ocorrendo no caso da educação. Eis por que a nova LDB (Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996) enfeixou no âmbito da União a responsabilidade de avaliar o ensino em todos os níveis, compondo um verdadeiro sistema nacional de avaliação. E para desincumbir-se dessa tarefa o governo federal vem instituindo exames e provas de diferentes tipos. Trata-se de avaliar os alunos, as escolas, os professores e, a partir dos resultados obtidos, condicionar a distribuição de verbas e a alocação dos recursos conforme os critérios de eficiência e produtividade (p. 439).

Estes aspectos levantados a respeito da gestão democrática e da gestão gerencial da educação revelaram que este campo ainda abre espaço para controvérsias e que diferentes autores vêm tratando de impor suas opções políticas e suas categorias de interpretação. Os estudiosos que fazem resistência ao pensamento neoliberal encontram grande desafio, começando pela análise crítica das novas categorias da gestão educacional, visando delinear soluções político-pedagógicas capazes de atender às aspirações da sociedade brasileira.

## **Capítulo 2. A Administração da Educação Brasileira: os quatro modelos de administração**

Para o desenvolvimento desta monografia optou-se pelo trabalho de Sander (2007) – Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento – como referencial teórico para a análise das seis primeiras edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar. Nesta publicação, o autor recorreu à história política e cultural brasileira para introduzir a genealogia do conhecimento da administração da educação, examinada no contexto da trajetória da teoria e da prática da gestão pública brasileira.

Sander (2007), a partir das teorias presentes nas fases da história da educação brasileira do século XX, faz uma derivação conceitual para delinear quatro modelos correspondentes de gestão da educação brasileira. Estes foram a base para o estudo analítico desenvolvido neste trabalho – a administração para a eficiência econômica, característica da fase organizacional, a administração para a eficácia pedagógica, proveniente da fase comportamental, a administração para a efetividade política, resultante da fase desenvolvimentista, e por fim, a administração para a relevância cultural, oriunda da fase sociocultural.

É importante ressaltar que neste estudo o autor não faz distinção semântica entre os termos administração, gestão e governança, e tampouco educacional, educativa, escolar, da educação, da escola, do ensino, visto que estes termos têm sido utilizados com diferentes significados, refletindo distintas influências políticas, pedagógicas, teóricas e práticas na história da educação brasileira. Por isso, esta mesma correspondência foi respeitada no desenrolar desta monografia.

Para compreender a trajetória da administração da educação brasileira foi necessário estudá-la e interpretá-la no contexto histórico da sociedade como um todo – para tanto,

admitiu-se a existência de interação entre o sistema educacional e os processos sociais envolvendo economia, política e cultura.

No intuito de se apropriar devidamente dos quatro modelos de administração propostos por Sander (2007) necessários a análise, procurou-se levantar os principais elementos que constituíram a história da gestão educacional brasileira desde seus primórdios.

Uma das principais características da administração educacional no Brasil reflete-se historicamente nas tentativas de importação de perspectivas teóricas e modelos analíticos do exterior, implantados acriticamente, concebidos em ambientes culturais e em função de interesses econômicos e objetivos políticos distintos dos brasileiros. Como consequência disto, foram elevados os custos econômicos, políticos e culturais resultantes para o nosso país:

A adoção generalizada dos princípios e práticas da escola clássica dos engenheiros industriais e da escola comportamental dos psicólogos sociais na administração da educação, desde o início do século XX, partiu do pressuposto de que esses princípios e práticas gerais eram, automaticamente, aplicáveis à direção de qualquer instituição, independentemente de sua natureza, seus objetivos e seu conteúdo político e cultural. É nesse sentido que, muitas vezes, os fins da educação e os objetivos específicos das escolas e universidades têm sido preteridos por tecnologias organizacionais e práticas administrativas alinhadas com o culto da eficiência econômica e da eficácia institucional como princípios fundamentais, com reduzida atenção aos valores éticos, às aspirações políticas e à dimensão humana da gestão da educação (SANDER, 2007, pp. 13-14).

Porém, as últimas décadas do século XX foram marcadas por uma nova consciência social, de que a gestão da educação não é um instrumento neutro ideologicamente, e por isso desempenha papel político e cultural – percebeu-se que política e administração são indissociáveis.

Entende-se que para compreender o que ocorreu no cenário atual da administração da educação é imprescindível observar como esta foi se estabelecendo no decorrer do tempo, desde as primeiras instituições educacionais criadas no Brasil.

O estudo de Sander (2007) acerca do período colonial limitou-se a examinar o desenvolvimento da administração educacional neste período. O enfoque jurídico, essencialmente normativo e vinculado à tradição do direito administrativo romano, prevaleceu

na administração da educação brasileira da época. Tal concepção foi importada da Europa, como muitos outros elementos de sua cultura e ideais, principalmente de Portugal e França.

Foi a tradição do direito romano, de natureza antecipatória, dedutiva, normativa, prescritiva e regulatória, que retardou a adoção de princípios e técnicas de administração educacional fundamentados em outras tradições filosóficas e jurídicas, como, por exemplo, as do direito anglo-americano, de natureza experimental, empírica e indutiva que somente se consolidaram no Brasil em fins do século XIX (SANDER, 2007, p. 19).

Sabe-se que no período colonial a educação não ocupava preocupação central para os colonizadores e tampouco para a população em geral e por isto, conseqüentemente não se dedicava atenção à administração educacional.

Pode-se afirmar apenas que ao enfoque jurídico somaram-se valores do catolicismo, principalmente pela vinda da Companhia de Jesus, e ideais do positivismo. A influência da Igreja Católica aumentou no Império, mas também surgiram as primeiras influências pedagógicas das Igrejas Protestantes.

A filosofia positivista e a sociologia organicista marcaram profundamente o pensamento científico da época: ambos raciocinavam em termos de sociedades ideais, possuíam caráter enciclopédico, enfatizavam noções de harmonia, equilíbrio, ordem e progresso.

No aspecto político, os ideais positivistas contribuíram para a independência republicana, mas não se refletiu imediatamente numa mudança dos sistemas de organização social e suas concepções administrativas – as teorias positivistas de administração da educação deram origem a modelos hipotético-dedutivos e normativos, preocupados não com a transformação social, e sim com a manutenção da ordem vigente no funcionamento das instituições educativas.

A administração brasileira do período republicano pode ser dividida em quatro fases distintas – organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural. Cada uma destas fases corresponde a um modelo de gestão da educação, que são respectivamente, a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância.

É necessário compreender que

esses estados ou fases são, muitas vezes, sobrepostos, no sentido de que a tese intelectual dominante em determinada fase não desaparece com o desenvolvimento de sua antítese. O movimento histórico é contraditório, dialético, superador. Na realidade, somos testemunhas e partícipes de um processo de construção e reconstrução permanente de concepções e soluções educacionais e administrativas que respondem, em grande parte, aos acontecimentos políticos que marcam as distintas etapas de nossa história (SANDER, 2007, pp. 26-27).

Sander (2007) definiu os contornos teóricos e as aplicações práticas de cada modelo, sem deixar de esclarecer se tratar de tema controvertido, já que a literatura está repleta de indefinições terminológicas e semânticas: “é comum confundir-se eficiência com eficácia; eficácia com efetividade; efetividade com relevância. Reconhecidos dicionários afirmam que eficaz é sinônimo de eficiente, ao mesmo tempo em que asseguram que efetivo equivale a eficaz [...]” (p. 74).

A primeira fase da administração da era republicana brasileira foi a organizacional: esta foi marcada por diversos acontecimentos no cenário mundial, como a I Guerra Mundial, a Crise de 1929, e a Revolução de 1930 no Brasil. Tais fatos influenciaram movimentos reformistas na administração do Estado, que atingiram também a gestão da educação.

Na administração pública no período do Estado Novo instaurou-se a tecnocracia como sistema de organização, com predomínio de quadros técnicos que buscavam soluções racionais, porém considerações políticas, aspectos humanos e valores éticos ocupavam papel secundário nestas.

Esta forma de administração refletiu-se na gestão educacional com a combinação da pedagogia com o pragmatismo: buscavam-se soluções técnicas, mas não sem ter que enfrentar a força da tradição do direito administrativo romano, que continuou presente nesta fase e se estende até os dias atuais.

Os defensores do enfoque organizacional buscaram elementos teóricos na Europa e na América do Norte – baseados nos princípios da escola clássica de administração, que inclui a

administração científica de Taylor, a administração geral e industrial de Fayol e a administração burocrática de Weber.

O enfoque tecnoburocrático desta fase assumiu características de um modelo-máquina, tendo por princípio a economia, a produtividade e a eficiência. Dava-se ênfase para as características organizacionais da gestão, com pouca atenção ao papel dos fatores econômicos, políticos e culturais sobre o comportamento administrativo.

Cabe ressaltar que na produção educacional desta fase existiam construções teóricas superadoras das formulações generalistas da Europa e da América do Norte, pois se preocupavam com a defesa da identidade cultural e valorização de características da sociedade brasileira – destacam-se as obras de Anísio Teixeira e Lourenço Filho, precursores dos estudos de administração escolar num contexto mais amplo das ciências sociais aplicadas.

A falta da dimensão humana na administração não possibilitou que os modelos importados fossem cumpridos plenamente, já que não se adequaram à realidade cultural e política do Brasil. Mesmo assim, os estudos dessa fase influenciaram consideravelmente o processo histórico de construção do conhecimento no campo da administração educacional brasileira.

Posto isto,

Como construção heurística de gestão da educação, o modelo de *administração para a eficiência* é uma derivação conceitual da escola clássica de administração e uma indução analítica da prática dos administradores escolares e universitários que pautam sua ação de acordo com os princípios gerais de organização e gestão desenvolvidos no início do século XX, no contexto econômico da Revolução Industrial (SANDER, 2007, p.75, grifo do autor).

Nesta concepção, as instituições educacionais eram entendidas, e por isso, organizadas como sistemas fechados, seguindo orientações características do sistema fabril, com pressupostos mecanomórficos de engenheiros da produção industrial, os quais se apoiavam sobremaneira no conceito de eficiência.

Segundo Sander (2007), “*eficiência* (do latim *efficientia*, ação, força, virtude de produzir) é o critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o

máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (p.76, grifo do autor). Este conceito está associado à racionalidade econômica e a produtividade operacional, ignorando seu conteúdo humano, político e ético.

Tem como valores a economia e a produtividade, buscando maximizar o aproveitamento de recursos econômicos e materiais, sendo eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, custo e esforço.

No campo da educação, a administração para a eficiência econômica acentua características extrínsecas e instrumentais das análises administrativas, levando o gestor a pautar suas concepções pela lógica econômica, pela racionalidade instrumental e pela produtividade operacional. Ressalta-se, sobretudo que esta orientação não se conforma a natureza ética necessária a prática educacional, principalmente por ignorar o conteúdo humano em detrimento da valorização de aspectos econômicos.

A partir da II Guerra Mundial, no Brasil iniciou-se um movimento contra os princípios da escola clássica até então disseminados – pretendia-se o resgate da dimensão humana da administração, o que possibilitou a instalação da supremacia de psicólogos no estudo do comportamento administrativo em diversos setores, inclusive da educação.

O comportamentalismo ganhou forças no campo da administração, através da utilização do enfoque sistêmico de natureza psicossociológica. No decorrer deste período, evidenciou-se que esta perspectiva alcançou melhores resultados no campo empresarial do que na administração pública, pois encontrou dificuldades associadas à tradição burocrática do serviço público brasileiro.

Esta fase da administração introduziu conceitos funcionalistas e instrumentos analíticos da teoria dos sistemas aplicada à educação. O intuito era a consecução eficaz dos objetivos intrínsecos do sistema educacional, porém este modelo administrativo não conseguiu enfrentar problemas estruturais de grande escala que afetavam a educação.

É dessa fase que deriva o modelo de administração para a eficácia pedagógica, indução analítica da experiência dos administradores escolares e universitários que adotam os princípios do enfoque psicossociológico, enraizado no movimento das relações humanas.

Nesta concepção, a organização é concebida como um sistema orgânico e natural, cuja administração objetiva à integração funcional de seus elementos à luz da eficácia – “(do latim *efficax*, eficaz, que tem o poder de produzir o efeito desejado) é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos” (SANDER, 2007, p. 78).

A administração para a eficácia pedagógica sobressalta características intrínsecas e instrumentais dos atos administrativos, preocupando-se com a consecução dos objetivos educacionais do sistema de ensino.

O critério de eficiência econômica está subordinado ao de eficácia institucional, sendo que esta incentiva a eficiência econômica, ao passo que possa contribuir para a consecução dos objetivos específicos das instituições educacionais: é possível definir, portanto, a eficácia como critério de desempenho pedagógico da gestão educacional.

Já o enfoque desenvolvimentista de administração resultou da necessidade imposta pela reconstrução econômica devido a II Guerra Mundial, em busca de organizar serviços de assistência técnica e ajuda financeira do pós-guerra, oferecida principalmente pelos Estados Unidos, com o Plano Marshall.

Os defensores dessa corrente propunham a adoção de perspectivas de administração dedicadas à implantação de políticas de desenvolvimento econômico e social – no Brasil, os esforços dessa corrente estavam relacionados com a modernização da administração pública, porém encontraram grandes dificuldades, principalmente pela falta de atenção aos fatores culturais da sociedade brasileira.

Este enfoque inseriu-se no movimento internacional da economia da educação, abrindo espaço para algumas teorias, dentre as quais se destaca a do capital humano, assinalando a necessidade da revisão dos modelos educacionais adotados ao longo da história brasileira. A fase desenvolvimentista no Brasil tem relação com as concepções pedagógicas produtivistas destacadas por Saviani (2010). Nesta pedagogia,

O elemento principal passa a ser a organização racional dos meios. Ocupando o professor e o aluno posição secundária, relegados que são à condição de executores de um processo cuja concepção, planejamento, coordenação e controle ficam a cargo de especialistas supostamente habilitados, neutros, objetivos, imparciais. A organização do processo converte-se na garantia da eficiência, compensando e corrigindo as deficiências do professor e maximizando os efeitos de sua intervenção (SAVIANI, 2010, p. 382).

Neste período a educação foi compreendida como fator estratégico para o desenvolvimento nacional e por isso os serviços educacionais passaram a ser planejados em função dos requerimentos de mão-de-obra, buscando atender a demanda fabril. Pode-se afirmar que a educação estava voltada unicamente para desenvolver habilidades que o mercado requeria: indivíduos mais eficientes e economicamente produtivos.

A partir da gestão para o desenvolvimento, derivou-se no campo da gestão da educação o modelo de administração para a efetividade: os seus protagonistas conceberam a organização como um sistema aberto e adaptativo, no qual a mediação administrativa passou a enfatizar as variáveis do ambiente externo.

Segundo Sander (2007) “*efetividade* (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade” (p.80, grifo do autor). Este conceito surge como critério superador dos conceitos de eficiência e eficácia – a efetividade relaciona-se à consecução de objetivos sociais mais amplos, supõe um compromisso real com o atendimento das demandas políticas da comunidade:

A materialização desse compromisso exige da administração educacional um envolvimento concreto na vida da comunidade através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa. Quanto maior o grau de participação solidária dos membros da comunidade, direta ou indiretamente comprometidos com a gestão da

educação, maior será sua efetividade ou sua capacidade política de responder concretamente às necessidades e aspirações sociais (SANDER, 2007, p. 81).

A gestão, portanto, que pauta suas ações pela efetividade, acentua características substantivas dos atos administrativos, preocupando-se com o atendimento às exigências políticas e educacionais da comunidade, incentivando a eficiência econômica e a eficácia pedagógica quando contribuírem para atingir estes objetivos.

A partir da intersecção de contribuições das ciências sociais aplicadas, na contramão do que estava sendo proposto pelo enfoque desenvolvimentista, delineava-se outra perspectiva, a sociocultural, mais ligada à cultura brasileira e sua idiossincrasia.

Na educação brasileira destacava-se Paulo Freire, um dos mais influentes pensadores críticos do século XX, que reconstruiu na teoria pedagógica as relações da dominação o entendimento das relações econômicas na educação.

A teoria da dependência, enraizada no pensamento estruturalista da CEPAL, trouxe importantes contribuições para o período. Destacam-se também diversas propostas intelectuais que tinham por objetivo enfrentar os novos desafios da sociedade globalizada – estudos mostravam que “a eficiência da administração determina-se, primordialmente, pela atuação de variáveis políticas, sociológicas e antropológicas e, apenas secundariamente, pela ação de variáveis jurídicas e técnicas” (SANDER, 2007, p. 50).

Os pensadores deste enfoque enfrentaram o desafio de conceber uma administração baseada nos valores culturais e aspirações políticas da sociedade brasileira – as tentativas buscavam a superação dos problemas existentes no contexto sociopolítico mais amplo, “por causa do caráter conservador da educação tradicional, a hipótese é que o histórico paternalismo administrativo brasileiro se tenha manifestado mais agudamente no sistema educacional do que em outros setores da sociedade” (SANDER, 2007, p. 52).

Percebeu-se que o enfoque jurídico, o organizacional e o comportamental foi substituído pela ciência social aplicada, de caráter interdisciplinar, passando a desempenhar papel imprescindível a pesquisa científica da realidade brasileira.

Essa tendência ganhou forças, devido, entre outros fatores, ao desenvolvimento de cursos de pós-graduação na área de gestão da educação, com importante investimento do Ministério da Educação e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Assinala-se ainda o papel da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) e ao avanço dos meios de comunicação, que facilitaram a circulação de bibliografias produzidas em diversos países.

A administração para a relevância deriva deste período, preocupando-se com os significados culturais e os valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade. É concebida como sistema aberto e multicultural, enfatizando a relevância como critério predominante.

Segundo Sander (2007) “*relevância* (do verbo latino *relevare*, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor” (p. 82, grifo do autor). Esta forma de administração objetiva a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida não apenas na escola, mas na sociedade toda. Para isso apoia-se na experiência real e na postura participativa dos administradores educacionais.

A qualidade de vida que se busca é especificada culturalmente e resulta, portanto, das percepções e interpretações de seus participantes. Definido isto, a relevância será decidida intencionalmente pelos participantes da organização em função das interpretações dos fenômenos sociais:

O conceito de relevância, defendido neste ensaio, dá primazia às considerações culturais da administração da educação e ao ideal de qualidade de vida humana coletiva como critério orientador para a atuação política na escola e na sociedade. Esta orientação visa precaver o administrador da educação contra os perigos do ativismo

extrínseco desprovido de valor cultural e de considerações intrínsecas sobre o ser humano vivendo em sociedade (SANDER, 2007, p. 84).

Assim, o conceito de relevância na gestão da educação é uma alternativa superadora dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, uma vez que seus protagonistas pautam suas decisões pela pertinência dos atos administrativos para a qualidade de vida de seus participantes e da sociedade em geral.

### Capítulo 3. A Revista Nova Escola Gestão Escolar

Compreender e analisar questões que envolvam o campo da educação é matéria complexa, principalmente quando se busca entender as transformações que ocorrem no âmbito institucional, uma vez que cada unidade escolar possui características próprias e especificidades que as distinguem – são muitos os aspectos que influem para determinado funcionamento de dada instituição. Segundo Cândido (1987) “vista, pois, sem simplificações deformantes nem racionalizações, a escola aparece, em virtude da sua dinâmica própria, como grupo complexo, internamente diferenciado, requerendo análise adequada” (p. 14).

Tem-se consciência que desde a possível leitura dos artigos da revista até a prática do cotidiano escolar há um enorme caminho, traçado de diferentes maneiras, na dependência de todos que fazem parte da escola. Porém, considerando que o material “Nova Escola” está presente nas escolas e constitui-se importante fonte de conhecimento para educadores em geral, trata-se de um referencial para os gestores da escola pública.

Com sua primeira edição publicada em abril/maio de 2009, cada número da Revista Nova Escola Gestão Escolar trouxe uma temática diferente a ser abordada, comuns ao campo da educação – semana de planejamento, relação escola-família, o papel do coordenador pedagógico, entre outras.

As revistas com periodicidade bimestral possuíam cinquenta e oito páginas, com exceção da de número seis, que trouxe quatro páginas a menos, sendo que tal redução se refletiu em algumas seções importantes, como a entrevista que perdeu uma página de editoração em relação às demais. As edições analisadas foram:

- Número 1 – abril/maio 2009 Reportagem de Capa: “Basta de Violência – Gestão da aprendizagem e aproximação com a comunidade: os segredos de três escolas que acabaram com a violência”;

- Número 2 – junho/julho 2009 Reportagem de Capa: “Coordenação Pedagógica – As melhores estratégias para fazer a formação permanente dos professores de sua escola”;
- Número 3 – agosto/setembro 2009 Reportagem de Capa: “Escola e Família – 13 ações eficientes para que essa parceria ajude na aprendizagem dos alunos”;
- Número 4 – outubro/novembro 2009 Reportagem de Capa: “Os Segredos do Bom Diretor – Pesquisa exclusiva revela os quatro aspectos que fazem a diferença na rotina da escola e garantem que o trabalho pedagógico apareça”;
- Número 5 – dezembro 2009/janeiro 2010 Reportagem de Capa: “Semana Pedagógica – Quem deve participar, como organizar, que temas discutir”;
- Número 6 – fevereiro/março 2010 Reportagem de Capa: “Trio Gestor – Conheça as funções de cada um e saiba como elas se encaixam para garantir uma gestão eficiente”.

Existiu uma grande variedade de seções ao longo deste ano de publicações, a cada nova edição a revista abriu novos espaços, descartou outros, sendo alguns retomados em dados momentos. Algumas seções foram direcionadas especificamente ao diretor, outras ao coordenador pedagógico ou ao educador de maneira geral, houve espaço para discussão de legislações, respostas às dúvidas dos leitores, entrevistas, indicações bibliográficas, história da administração escolar, entre outras.

Entende-se que a análise de todas as seções das revistas escolhidas enriqueceria o olhar sobre seus conteúdos, porém, dado o limite de tempo e a complexidade promovida pela gama de conteúdos a serem analisados, decidiu-se selecionar apenas algumas seções para compor o trabalho.

Para o desenvolvimento da análise de dados, adotou-se a metodologia utilizada por Pedroso (1999) em seu trabalho sobre a Revista Nova Escola. A partir de uma leitura extensiva de todas as edições, que forneceu uma visão geral da revista e sua estruturação,

iniciou-se um levantamento das seções presentes em cada uma das seis revistas escolhidas para a pesquisa e verificaram-se quais se repetem nas seis edições, para compor a análise.

Neste primeiro momento vinte e cinco seções foram excluídas da pesquisa por não aparecerem em pelo menos uma das seis edições, já que o primeiro critério de seleção tratava-se da presença da seção em todas as revistas analisadas. Restaram onze seções que cumpriam tal critério, uma vez que compuseram as seções permanentes da Revista Nova Escola Gestão Escolar neste primeiro ano de publicação:

- Carta do Editor – seção escrita pelo diretor de redação Gabriel Pillar Grossi, abrindo todas as publicações;
- [www.ne.org.br/gestao](http://www.ne.org.br/gestao) – anuncia o que o site da revista trará no bimestre, ampliando o conteúdo da edição;
- Espaço do Leitor ou Cartas – destinado à publicação de cartas e comentários dos leitores enviados pelo site;
- Eu Fiz Assim – espaço no qual se publica histórias de vivências na escola narradas pelos próprios leitores da revista;
- Orientação Educacional – dedicado a assuntos voltados ao coordenador pedagógico;
- Debate Legal – coluna de Juca Gil, na qual se debate legislação e dúvidas enviadas por leitores também referentes a leis;
- 5 Pontos Importantes Sobre – de forma sintética aborda cinco passos a respeito de determinado assunto;
- Entrevista – segunda maior seção da revista, com entrevistas de profissionais e pesquisadores que trabalham ou estudam a gestão educacional;
- Capa – reportagem de destaque da edição;
- Gestão Escolar Indica – seção dedicada à sugestão de livros, filmes e sites com conteúdos educacionais;

- Ética na Escola – coluna da professora Terezinha Azerêdo Rios direcionada ao educador em geral, que encerra as edições.

A partir deste estudo, reagruparam-se as seções considerando o seu conteúdo em três grupos distintos segundo estudo de Pedroso (1999): Matéria de Capa (abrange apenas a seção principal da revista); Assuntos Temáticos (reúne as seções cujos temas foram focalizados pela revista em artigos e reportagens em geral); e Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores (caracterizada pelas seções que trouxeram depoimentos de experiências, individuais ou de instituições educacionais, além de cartas ou comentários publicados sobre seus principais conteúdos), ficando dispostas da seguinte maneira:

- Matérias de Capa – Capa;
- Assuntos Temáticos – Carta do Editor; [www.ne.org.br/gestao](http://www.ne.org.br/gestao); Orientação Educacional; Debate Legal; 5 Pontos Importantes Sobre; Entrevista; Gestão Escolar Indica; Ética na Escola.
- Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores – Espaço do Leitor ou Cartas; Eu Fiz Assim.

Dada a complexidade da pesquisa e em virtude do tempo disponível para sua realização, optou-se pela seleção de cinco seções para análise, sendo uma para o grupo Matérias de Capa, duas para o grupo Assuntos Temáticos e duas para Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores, acreditando-se que estas corresponderiam a diversidade da revista e representariam sua perspectiva de gestão predominante.

Os grupos Matéria de Capa e Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores constituíram-se pela quantidade de seções escolhidas para a análise a priori, respectivamente uma e duas seções, não sendo necessário portanto, o descarte de nenhuma seção.

O grupo Assuntos Temáticos caracterizou-se como o mais abrangente, contendo oito seções enquadradas – sendo assim, como se optou pela análise de apenas duas seções deste grupo, descartaram-se seis seções.

Para este grupo, optou-se pela análise da Entrevista, por se tratar da segunda maior seção da revista e espaço aberto a diversos profissionais da área da educação que possuem diferentes perspectivas a respeito da gestão escolar, e pela coluna Ética na Escola, escrita pela professora Terezinha Azerêdo Rios, pois encerrou todas as edições da revista, sempre com temáticas de interesses de todos os que participam da instituição escolar.

Foram contempladas pelo trabalho as seções segundo o quadro a seguir:

**Quadro 1** – Seções contempladas pela pesquisa nas seis edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar.

<b>Edição</b>	<b>Data</b>	<b>Seção</b>		<b>Grupos</b>
Nº 01	Abril/ Maio 2009	Capa	Aqui a violência não entra	Matéria de Capa
		Entrevista	“Toda a força para o líder”, com Heloísa Lück	Assuntos Temáticos
		Ética na escola	Questões de valores	
		Eu Fiz Assim	Uma equipe de verdade	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		
Nº 02	Junho/ Julho 2009	Capa	Os Caminhos da Formação	Matéria de Capa
		Entrevista	“Use a crise para criar”, com Rui Canário	Assuntos Temáticos
		Ética na escola	Agir com autonomia	
		Eu Fiz Assim	Um espaço democrático	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		

Nº 03	Agosto/ Setembro 2009	Capa	A Escola da Família	Matéria de Capa
		Entrevista	“O PDE está em cada escola”, com Dermeval Saviani	Assuntos Temáticos
		Ética na escola	Ministrar junto	
		Eu Fiz Assim	Escola em novo ritmo	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		
Nº 04	Outubro/ Novembro 2009	Capa	Os Quatro Segredos da Gestão Eficaz	Matéria de Capa
		Entrevista	“Escola pública não é lugar de religião”, com Roseli Fischmann	Assuntos Temáticos
		Ética na escola	A minha ou a nossa?	
		Eu Fiz Assim	Economia gota a gota	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		
Nº 05	Dezembro 2009/ Janeiro/ 2010	Capa	O Que Não Pode Faltar	Matéria de Capa
		Entrevista	“Em Nova York, gestores têm total autonomia”, com Chris Cerf	Assuntos Temáticos
		Ética na escola	Identidade da escola	
		Eu Fiz Assim	Uma escola de pesquisas	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		
Nº 06	Fevereiro/ Março 2010	Capa	Um Trio Coeso de Bem Articulado	Matéria de Capa
		Entrevista	“É preciso cultivar o respeito no ambiente escolar”,	Assuntos Temáticos

			com Maria Helena Guimarães	
		Ética na escola	Para tecer o novo ano	
		Eu Fiz Assim	Um espaço de reflexão	Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores
		Cartas		

Fonte: BORTOLUCCI, 2011

#### Capítulo 4. Análise do grupo Matérias de Capa

Iniciou-se a análise da Revista Nova Escola Gestão Escolar pela sua maior e principal seção: as reportagens de capa, que ocuparam oito páginas da revista, com exceção da edição quatro ao dedicar doze páginas à seção e da sexta, que disponibilizou sete páginas para a matéria.

Realizou-se a leitura integral das seis reportagens de capa a serem analisadas, que são respectivamente:

- “Aqui a violência não entra” – nesta reportagem, Gustavo Heidrich trouxe o exemplo de três escolas que adotaram diferentes medidas para superar a violência em seu interior;
- “Os caminhos da formação” – dedicada ao coordenador pedagógico, a matéria de Gustavo Heidrich tratou do papel deste profissional na educação, muitas vezes pouco definido, dando ênfase a duas técnicas para serem utilizadas por estes na formação de professores: a dupla conceitualização e a tematização da prática;
- “A escola da família” – Gustavo Heidrich abordou a relação família e escola, e sugeriu ações para aproximar a comunidade da rotina escolar;
- “Os quatro segredos da gestão eficaz” – reportagem por Cinthia Rodrigues e Gustavo Heidrich tratou de quatro características apontadas pela revista como importantes para uma gestão eficaz: boa formação, visão integradora, metas de aprendizagem em avaliações externas e clima organizacional;
- “O que não pode faltar” – Cinthia Rodrigues traçou dia a dia o que deve ser discutido e elaborado na semana do planejamento;

- “Um trio coeso e bem articulado” – a matéria de Amanda Polato abordou a necessidade do trabalho coeso entre diretor, coordenador e supervisor educacional, e para tanto trouxe três exemplos do sistema de ensino brasileiro.

Após a primeira leitura, retomou-se o referencial teórico da pesquisa (SANDER, 2007) para análise – algumas características foram observadas e realizou-se segunda leitura das reportagens no intuito de perceber se tais questões eram recorrentes em todas as edições, a fim de apontar qual perspectiva de gestão predominou nesta seção.

Observou-se que nas seis matérias de capa analisadas, a revista utilizou linguagem predominantemente genérica, não trazendo terminologias rebuscadas, com o intuito de atingir público abrangente.

As temáticas abordadas foram variadas e referiram-se a vivências cotidianas no campo da educação, de interesse geral: violência na escola, semana de planejamento pedagógico, a necessidade da compreensão de qual é o papel do coordenador pedagógico, a aproximação entre escola e família, características do bom gestor e a articulação do trabalho entre diretor, coordenador e supervisor de ensino.

Em todas as reportagens de capa observadas houve exemplos de vivências de instituições escolares ou de seus profissionais que aplicaram o proposto pela matéria para superar determinado problema – para este trabalho denominou-se este aspecto como “relatos de sucesso”, já que cada história trouxe uma problemática vivenciada por dada instituição educacional que, ao seguir as instruções trazidas pela revista, superaram determinada dificuldade.

Pode-se observar “relatos de sucesso” na quarta edição, por exemplo, na qual a revista traçou quatro pontos principais para uma gestão eficaz – caracterizaram-se como a busca constate de formação pelo gestor, a não separação entre suas áreas de atuação, a relevância

com que trata os índices atingidos em avaliações externas e o clima organizacional que estabelece na instituição.

Para cada ponto destacado, a revista trouxe no canto direito da página uma caixa de texto em destaque, com um relato de experiência sobre a temática. Dentre estes, destacou-se sobre a formação do bom gestor a fala do diretor Marcos Vinícius Bezerra, da Escola Estadual Ministro Jarbas Passarinho, em Camaragibe, Pernambuco:

**Especialista em gestão.** Sou graduado em História e pós-graduado em Administração Escolar. Depois de 12 anos de Magistério, passei para o cargo de diretor e estou há 18 anos nessa função. Contudo, nunca parei de buscar formação. Nesse tempo todo, frequentei mais de 30 cursos de especialização em áreas que vão de Educação Fiscal a temas relacionados à formação de professores, o que me ajuda a acompanhar o trabalho do coordenador pedagógico. Foram os conhecimentos que construí com os cursos que me ajudaram a desenvolver algumas habilidades pessoais importantes para quem está na função de gestor, como a capacidade de compartilhar ideias e liderar equipes, além de conhecer procedimentos técnicos que ajudam na área financeira. Também entrei em contato com experiências que me permitem fazer propostas para melhorar a formação dos professores. Talvez, por causa dessa experiência aliada a uma base teórica, eu seja escolhido pela Secretaria para dirigir escolas “difíceis”, pois procuro construir instrumentos de gestão adequados para cada realidade (HEIDRICH & RODRIGUES, 2009, p. 29).

Estes “relatos de sucesso” se repetiram em todas as edições e referiram-se sempre a acontecimentos em escolas públicas. Sobre este aspecto, podem-se destacar duas edições observadas: estas se estruturaram basicamente a partir destes relatos de experiências – a primeira e a sexta reportagem, ambas apresentaram três exemplos de superação e os utilizaram como principal foco da reportagem, sugerindo que tais ações pudessem ser adotadas como soluções aos problemas do campo da educação.

Referente a esta característica da revista, apareceram duas situações distintas: relatos individuais e de instituições de ensino. Porém, ao trazer relatos de escolas, as matérias apontam como ações individuais foram fundamentais para as mudanças, responsabilizando apenas um indivíduo, geralmente o diretor, pelas transformações ocorridas, como se observou na quinta edição, sobre a formulação do Projeto Político Pedagógico:

**A montagem de projetos no CE Professor Leão Magno.** No CE Professor Leão Magno, em Nossa Senhora do Socorro, na região metropolitana de Aracaju, o diretor *Gilzo Nascimento Bispo prioriza projetos ligados às áreas que os alunos necessitam de reforço.* Em 2007, as avaliações externas mostravam que a maior dificuldade estava em Língua Portuguesa [...] (RODRIGUES, 2009/2010b, p. 27, grifo nosso).

Ao reforçar este aspecto ao longo das edições, a revista desconsiderou as especificidades de cada unidade escolar e o contexto em que estão inseridas – o que deu certo numa escola, se bem aplicado, dará bons resultados em qualquer outra. Além disso, incentiva ações individuais, geralmente do diretor, como se estas bastassem para solucionar os problemas apontados.

Em oposição a essa concepção, entende-se que a escola deve ser compreendida como uma unidade social, ou seja, como uma instituição dinâmica, formada por um grupo complexo com características próprias. Partindo-se deste pressuposto, a escola não é mera reprodutora de valores presentes na sociedade, mas tem certa autonomia que lhe permite ter uma produção própria.

As matérias caracterizaram-se ainda por apresentar “instruções” a serem aplicadas pelos gestores a fim de se atingir determinado objetivo, predominando a difusão de procedimentos práticos. São receitas, muitas vezes, trazidas passo a passo, que levam o leitor a pensar que a mera execução destas garante o sucesso em relação à temática proposta, assumindo caráter prescritivo, além de reduzir problemas recorrentes na educação brasileira de maneira simplista.

Exemplo dessa estrutura foi verificado no seguinte trecho da edição de número três: “Aproximar os pais do trabalho pedagógico é um dever dos gestores. Conheça aqui 13 ações para essa parceria dar resultado” (HEIDRICH, 2009a, p. 24).

Esta reportagem resumiu-se na apresentação do assunto abordado – relação família e escola – e na descrição das treze ações sequenciais (divididas em acolhimento, reunião de pais, comunicação, organização de pais e convívio social) para aproximar os pais das atividades escolares. A primeira ação descrita refere-se ao acolhimento:

**1. Apresentar a escola e os funcionários à família. Uma maneira de recepcionar e integrar.** Convidar os pais para conhecer as instalações e, principalmente, a equipe pedagógica e os funcionários é fundamental para que eles se apropriem do espaço e se sintam à vontade para fazer parte dele. Esse momento pode acontecer antes ou após a matrícula e serve para que os gestores exponham o funcionamento e a rotina da escola

e informem sobre as atividades extraclasse. Explique a finalidade de cada ambiente e a função dos profissionais que ali trabalham, apresentando-os pelo nome. Aproveite para compartilhar as regras de funcionamento prevista no Regimento Escolar. Ao comunica-las aos pais, abra-se um canal de diálogo sobre os direitos e deveres de cada um. Se possível, faça com que os professores conheçam os familiares antes do início das aulas (HEIDRICH, 2009a, p.26).

Desta maneira, a revista reforçou a separação entre o pensar e o fazer: cabe ao gestor e a equipe da escola seguir acriticamente o proposto pela revista passo a passo para se atingir determinados resultados, conforme se observou nas seguintes orientações das revistas analisadas: “Os dois caminhos trilhados – a dupla conceitualização e a tematização da prática – se encontram no fim. *Bem trilhados*, levam à aprendizagem dos alunos” (HEIDRICH, 2009d, p. 31, grifo nosso) e “Dia a dia, tudo o que você precisa providenciar para garantir o envolvimento da equipe e a revisão do Projeto Político Pedagógico” (RODRIGUES, 2009/2010b, p. 24).

Afastou-se desta maneira da perspectiva da gestão democrática, que busca garantir a comunidade escolar o controle, tanto do processo como do produto do trabalho político pedagógico, rompendo com a divisão entre teoria e prática. Assim, segundo Paro (2007), a unidade escolar que presa pela participação de todos de forma democrática nos processos de decisão, somente atingirá seus objetivos se adotar mecanismos que possibilitem isso, não fragmentando de forma rígida a função de cada agente, impondo fórmulas de sucesso a serem seguidas.

O estudo revelou também que as reportagens de capa promovem uma visão de gestão cujo principal parâmetro de qualidade da escola está alicerçado nos resultados atingidos em avaliações externas. Isto se evidencia em diversos momentos, tais como na edição de número quatro, ao definir como uma das qualidades do gestor eficaz a forma como este lida com a avaliação externa:

Pesquisa exclusiva revela a combinação que abre as portas para melhorar cada vez mais o *desempenho* da escola. [...] Duas escolas com alunos de perfil socioeconômico e cultural semelhante e pertencentes à mesma rede de ensino nem sempre têm o mesmo *desempenho nas provas de avaliação externa* (HEIDRICH & RODRIGUES, 2009, p. 26, grifo nosso).

As avaliações externas possuem caráter fundamental para a revista, questão que fica clara no trecho a respeito da necessidade da comunicação de maneira planejada para toda a comunidade escolar dos índices alcançados, dada a seriedade do desempenho:

Os resultados de avaliações como a Prova Brasil e as feitas por sistemas estaduais e municipais, pela importância que têm para o diagnóstico da escola e o planejamento de ações futuras, não devem ser comunicados por escrito. Eles merecem ações mais formais de divulgação. Para eles, convoque uma reunião específica com pais, funcionários e equipe pedagógica da escola para discutir os dados (HEIDRICH, 2009a, p. 28).

Tal temática foi amplamente discutida na quarta edição da revista, e em nenhum momento problematizaram-se questões referentes a esta forma de avaliação. Pelo contrário, observou-se falas reforçando a necessidade deste tipo de avaliação, chegando a afirmar que a escola não tem a capacidade de se auto avaliar:

Outra vantagem das provas é que elas permitem enxergar os pontos fortes e fracos de cada escola e, com isso, revisar o projeto pedagógico com a ajuda da comunidade. “Muita gente não faz um diagnóstico realista da situação e acaba achando que está tudo bem. Esse olhar externo é uma nova oportunidade de mostrar a situação real e, com isso, promover mudanças necessárias”, afirma Cleuza (HEIDRICH & RODRIGUES, 2009, p. 33).

Não se ignora a relevância das avaliações externas no cenário atual, pois quando bem conduzidas e analisadas podem trazer informações importantes sobre o desempenho dos alunos. Porém isso não quer dizer que esta seja capaz de avaliar as escolas, ranqueando-as e desvalorizando todo o processo que ocorre no interior destas instituições.

A finalidade principal deste tipo de avaliação deve ser reorientar políticas públicas e necessita que o dado produzido “seja ‘reconhecido’ como ‘pertencendo’ à escola. Medir propicia um dado, mas medir não é avaliar. Avaliar é pensar sobre o dado com vistas no futuro. Isso implica a existência de um processo interno de reflexão nas escolas” (FREITAS, 2009, p. 48).

Segundo o autor, as avaliações externas não tem sentido sem as avaliações institucionais ou internas, diferente do que foi proposto nas reportagens analisadas – estas pressupõem a supremacia das avaliações externas para a percepção dos problemas

educacionais de maneira geral, como se avaliações de rede e as realizadas pelas próprias instituições fossem antagônicas. Assim,

Nossa opinião é que a avaliação de sistema é um instrumento importante para a monitoração das políticas públicas e seus resultados devem ser encaminhados, como subsídio, à escola para que, *dentro de um processo de avaliação institucional, ela possa consumir estes dados, validá-los e encontrar formas de melhoria*. A avaliação institucional fará a mediação e dará, então, subsídios para a avaliação de sala de aula, conduzida pelo professor. Entretanto, sem se criar este mecanismo de mediação, o simples envio ou disponibilização de dados em um site não terá um mecanismo seguro de reflexão sobre os mesmos. Os dados podem até ter legitimidade técnica, mas lhes faltará legitimidade política (FREITAS, 2009, p. 65, grifo do autor).

Por isto, destaca-se que cada modalidade avaliativa possui uma função que necessita ser bem compreendida, não podendo, desta forma, simplesmente substituir uma por outra:

Não se deve pedir à avaliação de sistemas que faça o papel dos outros níveis de avaliação. Explicar o desempenho de uma escola implica ter alguma familiaridade e proximidade com o seu dia-a-dia o que não é possível para os sistemas de avaliação em larga escala realizados pela federação ou pelos estados, distantes da escola (FREITAS, 2009, p. 66).

A avaliação externa tão consagrada nas matérias de capa da Revista Nova Escola Gestão Escolar só tem sentido se for recebida no interior da escola de maneira reflexiva por todos que a constituem, não tendo propósito válido a esta instituição que o desempenho seja associado a premiações ou punições. Este processo avaliativo deve se dar com a participação da comunidade e não contra ela, pois se auto avaliar

implica repensar o significado da participação dos diferentes atores na vida e no destino das escolas. Implica recuperar a dimensão coletiva do projeto político-pedagógico e, responsabilmente, refletir sobre suas potencialidades, vulnerabilidades e repercussões em nível de sala de aula, junto aos estudantes (FREITAS, 2009, p. 35).

Este olhar coletivo para a escola possibilita que se localizem problemas e se reflita para sua melhoria, revendo prioridades que devem se refletir no projeto político pedagógico. Conclui-se, portanto, que a avaliação externa não tem sentido sem o entendimento e a percepção dos atores envolvidos na escola, trata-se de

um processo de apropriação da escola pelos seus atores, não na visão liberal da “responsabilização” pelos resultados da escola como contraponto da desresponsabilização do Estado pela escola, mas no sentido de que seus atores têm um projeto e um compromisso social, em especial junto às classes populares e, portanto, necessitam, além deste seu compromisso, do compromisso do Estado em relação à educação. O apropriar-se dos problemas da escola *inclui* um apropriar-se para demandar do Estado as condições necessárias ao funcionamento dela (FREITAS, 2009, p. 36, grifo do autor).

Segundo a perspectiva da revista, as metas da escola já estão postas – atingir determinados índices em avaliações externas –, não cabendo à comunidade escolar defini-las, mas apenas desenvolver ações para atingi-las, sendo estas supervisionadas por um líder – representado pela figura do diretor, tido como o responsável pelo sucesso ou pelo fracasso da escola, como revelou o trecho a seguir: “o diretor, responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição é o *líder* que garante o funcionamento da escola” (POLATO, 2010, p. 23, grifo nosso).

Nesta edição destacou-se a relação das avaliações externas e o trabalho do gestor-líder:

[...] Porém 36% dos diretores admitem não conhecer a nota da própria escola, o que mostra o descaso com a informação. A maioria (61%) reconhece a importância da avaliação externa. Mas, na hora de atribuir a responsabilidade pelo desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o governo aparece em primeiro lugar, com 58%; a comunidade em segundo, com 16%; o professor, o aluno e a escola em seguida, com 13%, 9% e 7%, respectivamente; e, numa demonstração de corporativismo, o próprio diretor só é visto por 2% dos entrevistados como responsável, como se não fosse ele o *principal líder da escola* (HEIDRICH & RODRIGUES, 2009, p. 32, grifo nosso).

A revista centralizou toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da escola, que se reflete nas avaliações externas, principalmente no gestor, não problematizando a complexidade que envolve o cotidiano do funcionamento desta instituição, sobrecarregando tal função:

Mais do que disponibilizar o espaço físico para a comunidade, é preciso ultrapassar os limites dos muros escolares. “*O diretor tem de estar presente nas tarefas cotidianas, visitar a casa dos alunos, conversar com os grupos e associações comunitárias, procurar parceiros e estimular professores e funcionários a fazer o mesmo*”, afirma Kátia Freitas, consultora do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (HEIDRICH, 2009b, p. 27, grifo nosso).

Partindo desta visão do gestor enquanto líder da instituição, a gestão participativa foi apresentada em diversos momentos nas reportagens: “O caminho é investir na gestão da aprendizagem, na formação de professores e funcionários e na *gestão participativa*” (HEIDRICH, 2009b, p. 28, grifo nosso). Nesta perspectiva, a direção compartilha decisões – e não tomadas de decisões –, estabelecendo as formas de participação da família e da comunidade na escola:

No documento mais importante da escola [PPP], já devem estar previstas as possíveis contribuições das famílias. Exemplos: pais, mães e avós podem ser convidados para falar durante o desenvolvimento de atividades sobre profissões e brincadeiras de infância (HEIDRICH, 2009a, p. 27).

Esta forma de organização assume a aparência da participação e da autonomia, porém ambas despojadas de seu sentido político crítico: trata-se de uma participação controlada, uma vez que já se está determinado como esta participação se dará, técnica de gestão que garante coesão e consenso, e de uma autonomia operacional – neste caso participar não significa controlar instâncias decisórias, como demonstram estudos de Bruno (1997).

Vale ressaltar que nos momentos quando as reportagens se referem à família ou a comunidade em geral, a participação proposta possui um caráter instrumental – na edição cinco, dedicada a discussão do Projeto Político Pedagógico, em nenhum momento a revista fez referência à importância do envolvimento da comunidade para sua elaboração, pelo contrário, os momentos e formas de participação ao longo do ano letivo já devem estar postos. Sobre essa questão Veiga (2000) afirma,

Assim, considerando o contexto, os limites, os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e a realidade escolar, cada instituição educativa assume sua marca, *tecendo, no coletivo, seu projeto político-pedagógico*, propiciando consequentemente a construção de uma nova forma de organização (p. 26, grifo nosso).

Ao propor como deve se estruturar a semana de planejamento, a revista ignorou que a escola ao refletir sobre a construção do seu projeto político pedagógico está tratando da própria organização do trabalho, delineando seu projeto educativo, construindo sua identidade:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (VEIGA, 2000, p.13).

Diante de todas as características apresentadas, pode-se afirmar, portanto, que a seção Capa se aproximou do modelo gerencial de gestão, pois se enquadra em diferentes aspectos desta, segundo Castro (2008):

Um outro delineamento proposto é a melhoria da capacidade de gestão, para dar maior protagonismo à comunidade educativa local e um papel mais estratégico à administração central. Nesse sentido, traçam-se, entre outras diretrizes: a) a criação pelo Estado de condições para que as escolas cheguem a um nível adequado de autonomia; b) a garantia da atualização permanente de diretores, salientando e respeitando suas competências como líderes da instituição; c) o desenvolvimento de mecanismos que facilitem a gestão participativa das famílias e o fortalecimento da escola; e d) a otimização do tempo e do horário letivo efetivo para melhorar as oportunidades de aprendizagem (p. 397).

Sander (2007) ao realizar o exame das reformas da gestão educacional no período republicano, revela a transposição de conceitos e práticas do gerencialismo empresarial para o setor público, que dá ênfase a eficiência, a produtividade, ao planejamento estratégico, associados à avaliação de desempenho.

Nas seis matérias de capa analisadas, a forma de gestão defendida foi a participativa, concebida em seu caráter instrumental. Retomando os quatro modelos propostos por Sander (2007), constatou-se que o modelo da administração eficácia pedagógica foi o que prevaleceu. Nesta perspectiva da administração escolar, as metas estão postas, são definidas por instâncias externas a unidade escolar (através de avaliações externas), cabendo ao diretor, que assume a figura de líder, implantar ações para atingi as metas, tais como conseguir o engajamento da comunidade escolar para a execução, e não a determinação dos objetivos.

O estudo das seis primeiras edições das matérias de capa da Revista Nova Escola Gestão Escolar revelou que esta, apesar de em alguns momentos se posicionar como defensora da gestão democrática, reforça um posicionamento acrítico dos profissionais da escola e da comunidade envolvida, desconsiderando as especificidades de cada unidade escolar, estimulando a adoção de práticas da gestão participativa, de caráter gerencial, como solução para os problemas da educação brasileira.

## **Capítulo 5. Análise do grupo Assuntos Temáticos**

Com base na metodologia de estudo proposta por Pedroso (1999), dividiram-se em três grupos distintos as seções das seis edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar selecionadas para a pesquisa: Capa, Assuntos Temáticos e Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores.

Ao grupo Assuntos Temáticos, que possuiu como critério de seleção enquadrar temas focalizados pela revista em artigos e reportagens em geral, foram enquadradas o maior número de possíveis seções a serem analisadas – Carta do Editor; [www.ne.org.br/gestao](http://www.ne.org.br/gestao); Orientação Educacional; Debate Legal; 5 Pontos Importantes Sobre; Entrevista; Gestão Escolar Indica; Ética na Escola. Estas possuem características bem distintas e trataram de assuntos bastante diversos.

Para os objetivos deste trabalho foram selecionadas para comporem a análise a seção “Entrevista”, por se tratar da segunda maior seção da revista e um espaço aberto a diversos profissionais da área da educação com diferentes perspectivas a respeito de gestão escolar, e pela coluna intitulada “Ética na Escola”, escrita pela professora Terezinha Azerêdo Rios, uma vez que encerrou todas as edições da revista, sempre com temáticas de interesses de todos os que participam da instituição escola.

### **5.1. Análise da seção Entrevista**

A seção Entrevista ocupou lugar de destaque nas edições, estando presente em todos os números analisados e caracterizando-se por trazer uma personalidade ligada ao campo da educação para discutir temas variados, importantes à gestão educacional – o papel do gestor,

autonomia institucional, ensino religioso, o Plano de Desenvolvimento da Educação, entre outros.

A revista dedicou quatro páginas às entrevistas, dentre as quais a primeira trouxe brevemente o tema que a ser discutido, além de apresentar o entrevistado, seguida pelas questões e respostas da entrevista, o que a caracterizou como a segunda maior seção neste primeiro ano de publicação, com exceção do último número analisado que reduziu este espaço para três páginas, questão observada em outras seções desta mesma edição.

Nas edições analisadas, a seção contou com os seguintes entrevistados:

- “Toda força para o líder” com Heloísa Lück – “Para a educadora paranaense, somente uma escola bem rígida obtém bons resultados” (NADAL, 2009a, p. 20);
- “Use a crise para criar” com Rui Canário – “Para educador português, as dificuldades devem se transformar em ações educativas” (NADAL, 2009b, p. 14);
- “O PDE está em cada escola” com Dermeval Saviani – “Professor da Unicamp diz que plano do governo precisa da adesão dos gestores” (HEIDRICH, 2009c, p. 20);
- “Escola pública não é lugar de religião” com Roseli Fischmann – “Os gestores precisam estudar as leis e evitar equívocos ao misturar conteúdos e fé” (POLATO, 2009, p. 22);
- “Em Nova York, gestores têm total autonomia” com Chris Cerf – “O subsecretário de Educação da cidade norte-americana conta o que fazem os diretores para melhorar o desempenho das escolas” (RODRIGUES, 2009/2010<sup>a</sup>, p. 20);
- “É preciso cultivar o respeito no ambiente escolar” com Maria Helena Guimarães – “Para a educadora e cientista social, normas e rituais melhoram a relação com a comunidade e podem ajudar a recuperar o valor institucional da escola” (NABUCO, 2010, p. 16).

Como a revista abriu espaço para diversas pessoas em suas entrevistas, abordando diferentes temáticas, não se pode afirmar que todas traduziram características de um mesmo modelo de administração escolar: três entrevistas possuíam caráter de consentimento ao proposto pela revista e três apresentaram caráter de resistência aos pressupostos da publicação.

A edição de número quatro ao trazer o ensino religioso e questões constitucionais envolvidas neste debate, caracterizou-se como uma entrevista que discute a problemática em contexto nacional, defendendo a escola pública laica, criticando privilégios dados a uma minoria – ao fazer isto, a entrevistada Roseli Fischmann, respeita e valoriza a diversidade existente no país, que se reflete no interior das escolas, além de defender direitos assegurados constitucionalmente.

Apenas em alguns momentos específicos referiu-se ao papel do diretor, mas sempre em resposta as perguntas feitas pela revista, que insistiu em colocar o gestor em um papel central em todas as questões referentes à escola:

**Como deve agir o gestor escolar para evitar irregularidades?**

ROSELI O diretor da escola pública tem uma missão importante: fazer daquele espaço um lugar efetivamente para todos. Para tanto, o ensino religioso só deve existir se houver um requerimento dos pais solicitando-o. Caso contrário, não pode nem estar na grade. E, para que os filhos sejam matriculados na disciplina, é preciso que a família dê uma autorização por escrito [...] (POLATO, 2009, pp. 24-25).

Assim, Fischmann no decorrer da entrevista deixou claro que existe uma legislação a respeito do ensino religioso, e que a escola pública não pode se transformar em centro de doutrinação ao sabor de algumas pessoas, privilegiando crenças em detrimento de outras.

No final da entrevista fez uma crítica ao acordo assinado pelo presidente Lula em 2008 com o Vaticano, evidenciando que a Constituição Federal foi violada, podendo trazer sérias implicações para a educação brasileira, no tocante ao ensino religioso.

**O presidente Lula assinou um acordo com o Vaticano em 2008, que estipula a obrigatoriedade do ensino religioso nas escolas públicas. E agora?**

ROSELI É importante ressaltar que o documento assinado pelo presidente da República prevê vários privilégios para a Igreja Católica: benefícios adicionais em termos de verbas públicas e ações com impacto sobre a cidadania, como a supressão de direitos trabalhistas para sacerdotes ou religiosos católicos, e a inclusão de espaços

para templos católicos em planejamentos urbanos. Nesta entrevista, nos interessa o artigo sobre a obrigatoriedade “do ensino religioso católico e de outras confissões religiosas”, como está no texto. Mesmo fazendo menção a outras crenças, o acordo manifesta uma clara preferência por uma religião, o que obriga as escolas a adotar uma determinada confissão, e isso é inconstitucional. O Ministério das Relações Exteriores defende a iniciativa dizendo que não há problema, já que ela apenas reúne aquilo que já existe. Mas isso não é verdade, pois a lei brasileira prevê exatamente o contrário do que está no documento (POLATO, 2009, p. 25).

A edição de número dois e três, apesar de abordarem temáticas completamente diferentes, o posicionamento dos entrevistados aproximaram-se – em alguns momentos a revista fez perguntas direcionadoras, baseadas nos princípios observados na análise das matérias de capa, porém, os entrevistados, Rui Canário e Dermeval Saviani, respectivamente, deixaram claro que têm opiniões distintas da revista.

Ambos assumiram um posicionamento crítico: em suas falas os problemas da educação não recaem exclusivamente sobre a figura do diretor como propõe a revista em suas perguntas – em diversos momentos questionaram as condições de trabalho dos professores, trataram de um envolvimento real da comunidade com os processos decisórios da escola, valorizando a diversidade e os princípios democráticos, além de reconhecer a especificidade de cada unidade escolar.

Rui Canário, educador português, doutor em Ciências da Educação e professor da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, apontou em sua entrevista que

Independentemente das condições econômicas e sociais, a ineficiência da escola é geral no mundo todo e se traduz pelos altos níveis de analfabetismo funcional, pela proletarianização do trabalho dos professores e pelo crescente descaso dos alunos em relação aos estudos e dos docentes quanto ao ensino (NADAL, 2009b, p. 14).

Porém, defendeu a tese de que partindo de diferentes pontos, mesmo os mais adversos, a escola pode autorregular-se e traçar novos caminhos para sua prática cotidiana. O entrevistado deixou claro que cabe àqueles que constituem a comunidade escolar buscar alternativas para superar as dificuldades postas, sem fornecer nenhuma receita pronta para o sucesso, nem tampouco retirar a responsabilidade do Estado de possibilitar condições adequadas de ensino.

Canário ressaltou também a importância da dimensão coletiva no interior da escola, afirmando que tal princípio não é facilmente alcançado:

**Como promover uma formação centrada na escola?**

CANÁRIO O ponto de partida é a realização de diagnósticos e a identificação de problemas para, com base nisso, tentar encontrar soluções, testá-las e avaliá-las. Parte-se do princípio de que *a atividade dos professores tem uma dimensão coletiva, o que não é o mesmo que a soma de ações individuais*. O oposto da formação centrada na escola é aquela basicamente teórica e desvinculada da sala de aula, em que o alvo é a capacitação individual de cada um com base nas lacunas que lhe são identificadas. Nessa perspectiva, a prática dos docentes e o funcionamento da instituição têm de ser modificados ao mesmo tempo [...] (NADAL, 2009b, p. 17, grifo nosso).

Percebeu-se que o entrevistado distancia-se dos princípios defendidos pela revista em diversos momentos: nas questões dirigidas ao entrevistado, notaram-se características observadas nas matérias de capa (ao trazer o gestor como responsável pelo sucesso ou fracasso da instituição, além de vários termos gerenciais), enquanto o próprio entrevistado se contrapôs, colocando a responsabilidade para todos os envolvidos e a especificidade de cada escola:

**Então, para promover a escola e dar visibilidade a ela, o gestor precisa reconhecer a diversidade, ser inovador nas propostas e, ao mesmo tempo, otimizar a utilização de recursos?**

CANÁRIO As escolas não são governáveis por controle remoto. Cada uma vive uma *realidade única*, e isso em diversos aspectos, a começar pela localização, o que faz com elas atendam a públicos diferenciados. Os espaços e os equipamentos disponíveis variam muito e, claro, as equipes pedagógicas têm distintos perfis. Portanto, para bem cumprir suas funções, as escolas precisam desenvolver e utilizar da melhor maneira possível *o potencial criativo do diretor, do coordenados pedagógico, do corpo docente e dos alunos* para definir metas, identificar problemas e mobilizar recursos. Se todos juntos traçarem uma estratégia, ficará mais fácil construir uma identidade única e alcançar melhores resultados (NADAL, 2009b, p. 16, grifo nosso).

A terceira edição da revista trouxe Dermeval Saviani, que em sua entrevista problematizou o Plano de Desenvolvimento da Educação, discussão que aborda em seu livro “PDE: Análise crítica da Política do MEC” – traz as conquistas, os problemas e os desafios do plano. Afirmou que “o PDE é a primeira política pública educacional a encarar a questão da qualidade do ensino como prioridade. Mas ele é só o primeiro passo” (HEIDRICH, 2009c, p. 20).

Uma das principais contestações do entrevistado deixou claro que é necessário investir em infraestrutura e formação de professores, além de alertar que para se atingir as metas do

PDE faz-se importante superar problemas históricos da educação brasileira, para que gestores possam desempenhar o papel que lhes cabem, discussão problematizadora que não foi encontrada em outros momentos da revista:

**Depois de dois anos, já é possível dizer que o PDE “pegou”?**

SAVIANI Apesar de as metas do PDE serem nacionais e de caráter geral, elas só têm expressão no trabalho efetivo que cada escola realiza. Vivemos em um contexto federativo, ou seja, fora de um sistema nacional [...]. Se os gestores não traduzirem os propósitos e as metas do PDE para as condições específicas de cada unidade, jamais os objetivos serão atingidos. É claro que as dificuldades históricas da nossa Educação, como infraestrutura, a dupla jornada dos docentes e tantas outras, limitam a ação dos diretores, coordenadores e orientadores. Mas há aspectos que dependem diretamente da própria gestão da escola. Um deles é essencial: ter clareza sobre o sentido da Educação escolar para distinguir o que é imprescindível para o trabalho pedagógico do que é secundário. Sem isso, toda a ação da escola se dilui. Se tudo for importante, se tudo for currículo, a tendência é todas as ações da escola terem o mesmo peso. Assim, se abrem as portas para o espontaneísmo, o que inviabiliza o alcance de metas (HEIDRICH, 2009c, p. 22).

Saviani reforçou diversas vezes a necessidade de melhores condições para o bom funcionamento de escolas públicas, principalmente na valorização do magistério, destacando que ações pontuais e externas a escola são incapazes de alavancar a qualidade da educação, discussão posta pelo PDE.

**Já é possível observar ganhos trazidos pelo PDE para a Educação do país?**

SAVIANI Ainda é cedo para avaliar resultados, mas penso que para avançar no ritmo desejado é necessário mais do que o PDE prevê. O MEC se propôs a dar suporte técnico, encaminhando consultores aos estados e municípios para ajudar a definir o Plano de Ações Articuladas (PAR), que seria o PDE local. Por meio dele, os gestores identificaram as prioridades para a Educação de sua cidade e estado e escolheram os programas apoiados pelo MEC que querem implantar. Isso não é suficiente. Primeiro, porque os consultores enviados, em geral, desconhecem a realidade dos locais que visitam e têm limitações de formação pedagógica. Em segundo, muitas escolas operam em condições tão precárias que, por melhores que sejam as orientações que recebam, não vão conseguir se enquadrar no plano. Seria necessário, antes de tudo, *investir substancialmente naqueles pontos que historicamente são deficientes, como a infraestrutura e a formação de professores* que atentam às necessidades locais (HEIDRICH, 2009c, pp. 22-23, grifo nosso).

Neste ponto, Saviani dialoga com Veiga (2000), que traz a valorização do magistério como uma das principais questões necessárias para uma educação de qualidade, discussão presente na revista analisada apenas na fala de alguns entrevistados:

A qualidade do ensino ministrado na escola e seu sucesso na tarefa de formar cidadãos capazes de participar da vida socioeconômica, política e cultural do país relacionam-se estreitamente a formação (inicial e continuada), condições de trabalho (recursos didáticos, recursos físicos e materiais, dedicação integral à escola, redução do número de alunos na sala de aula etc.), remuneração, elementos esses indispensáveis à profissionalização do magistério (pp. 19-20).

Aproveitando esta pequena brecha da Revista Nova Escola Gestão Escolar para a discussão da qualidade da formação de professores relacionada à qualidade da educação que se almeja, cabe estudo de Bruno (1997), que em seu trabalho esclarece a questão da falta de investimentos neste campo, ao trazer as recomendações do Banco Mundial sobre a temática:

[...] o Brasil não faz mais do que seguir as recomendações do Banco Mundial, que propõe que os investimentos em educação privilegiem sobretudo os meios físicos e os equipamentos, em detrimento do professor. A justificativa é que investir em Recursos Humanos, no caso, professores da rede pública, em termos de capacitação, condições de trabalho, provocaria uma valorização social destes profissionais do setor público, tornando-os muito reivindicativos, o que certamente, segundo o Banco, desencadearia novo processo inflacionário. Resta saber, como é possível melhorar a qualidade do ensino, sem investimentos na qualificação permanente de professores e demais profissionais da educação (p. 42).

Nesta entrevista, discutiu-se também o Ideb, única vez que a temática das avaliações externas a escola foi problematizada na Revista Nova Escola Gestão Escolar – Saviani afirmou que o Ideb é composto por resultados em avaliações nacionais, e taxas de aprovação e evasão de cada escola, conseguindo de alguma maneira refletir a realidade das unidades de ensino. Porém ressaltou que o índice traz certa confusão na interpretação e divulgação, além dos exames nacionais desconsiderarem as especificidades da aprendizagem em diferentes locais.

Desta forma, Saviani concluiu a entrevista dizendo: “Com isso, é possível questionar até que ponto eles de fato medem a qualidade. Há ainda outra questão: o PDE tem tantas ações que elas se justapõem e o foco na qualidade se perde pela dispersão de atenções e recursos” (HEIDRICH, 2009c, p. 23).

As demais entrevistas analisadas – número um, cinco e seis – apresentaram uma perspectiva completamente distinta destas três já apresentadas. Ao contrário destas, refletiram a maioria das características que foram observadas ao longo do estudo das matérias de capa e por isso aproximaram-se da perspectiva de gestão predominante nesta seção.

A sexta entrevista foi realizada com a cientista social Maria Helena Guimarães de Castro, ex-secretária de Educação do Estado de São Paulo e do Distrito Federal – abordou a

necessidade do resgate de normas e rituais capazes de organizar a vida escolar, consolidando a identidade da escola. Esse conjunto de regras foi chamado pela entrevistada de etiqueta e visa contribuir para melhorar os resultados alcançados em avaliações externas.

Ao trazer aspectos gerenciais e meritocráticos como fundamentos para a melhora da educação, Maria Helena reforçou diversas vezes que a qualidade se reflete num bom desempenho em avaliações externas. Ao descrever o que foi tratado ao longo da entrevista, a revista destacou: “ela falou a Nova Escola Gestão Escolar sobre como o resgate dessa etiqueta pode favorecer o ambiente de civilidade e *contribuir para melhorar os resultados alcançados nas avaliações externas*” (NABUCO, 2010, p. 16, grifo nosso).

A respeito do papel do gestor afirmou – “O perfil de *liderança do bom gestor* é fortalecido quando ele constrói regras para garantir a boa convivência entre as partes” (NABUCO, 2010, grifo nosso). Desta maneira, nesta entrevista observou-se em diversos momentos a responsabilização do gestor pela criação de uma boa convivência através da participação, que por sua vez resultará numa educação de qualidade, desconsiderando-se as diversas questões que influem na escola.

Bruno (1997) salienta que para o capitalismo contemporâneo “no âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação de medidas consideradas necessárias” (p. 40). Tal foi a forma de participação defendida por Maria Helena em sua entrevista: trata-se de um tipo de participação que garante a prevenção de possíveis conflitos no interior da escola.

Outra característica que pode ser ressaltada referiu-se à difusão de receitas simplistas – criação e utilização de normas de convivência a serem respeitadas por todos como solução aos principais problemas educacionais – além de reforçar esta ideia ao trazer que tal ação já foi implantada em outros locais e deram resultados positivos:

**Existem exemplos de escolas de pais bem-sucedidas que tenham alcançado resultados concretos?**

MARIA HELENA Há um ótimo exemplo na cidade de Nova York. O bairro do Harlem tinha os piores resultados educacionais e os mais altos índices de violência. Tanto o número de homicídios quanto o de uso de drogas despencaram após o início do trabalho da escola de pais em várias instituições de ensino, pois essa iniciativa aumentou a interação com a comunidade (NABUCO, 2010, p. 18).

Nas edições um e cinco, os entrevistados também defenderam abertamente a gestão gerencial para a escola pública, afastando-se completamente dos pressupostos da gestão democrática – a primeira tratou do gestor enquanto líder da instituição e a quinta trouxe o subsecretário de educação de Nova York e as novas medidas adotadas. Castro (2008) afirma que este modelo de administração ganhou expansão, pois,

Na reestruturação do sistema capitalista, nas últimas décadas, a procura da eficiência e da produtividade levou os responsáveis pela administração pública a buscarem, na iniciativa privada, uma nova forma de organização e gestão para serviços públicos. Os novos delineamentos relativos à administração no campo empresarial forneceram as bases para o modelo de gestão educacional formulado no âmbito das diretrizes políticas da educação para os países da América Latina (p. 390).

Estes entrevistados reforçaram diversas questões também presentes nas matérias de capa: o gestor como uma liderança em favor do bem coletivo, a defesa de uma gestão participativa nos moldes gerenciais, a família não participando dos processos decisórios da escola, os índices em avaliações externas como parâmetro de qualidade, além de se caracterizarem como receitas de sucesso que podem ser seguidas em qualquer contexto educacional.

A entrevistada Heloísa Lück, na primeira edição da revista, descreveu as principais características do gestor-líder, concepção presente na perspectiva gerencial de administração educacional:

**Quais são as principais características de um líder?**

HELOÍSA Geralmente, é uma pessoa *empreendedora*, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem *autocontrole e determinação*, sem deixar de ser *flexível*. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos – pois é desse conhecimento que virá sua autoridade –, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe (NADAL, 2009a, p. 22, grifo nosso).

Desta forma, Heloísa Lück reforçou a centralidade do gestor na instituição educacional, principal articulador de sua equipe, e por isso o grande responsável pelo avanço

da escola diante das dificuldades encontradas, independentemente de sua natureza. Pode-se dizer que este posicionamento se reflete numa apatia dos gestores em relação a cobranças das instâncias superiores por melhores condições de trabalho, já que os problemas devem ser solucionados de maneira criativa pelo líder no interior da escola, desarticulando a categoria.

Trata-se de um dos princípios defendidos pela revista – o gestor-líder – característicos da administração gerencial, transposto do âmbito privado e empresarial para o público. Na própria apresentação da temática a ser abordada nesta entrevista a revista destacou:

Para evitar desperdícios de esforços e fazer com que os objetivos sejam atingidos ano após ano, sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar desafios (NADAL, 2009a, p. 20).

Paro (2003) alerta como esta concepção em relação ao papel do diretor como responsável pelo sucesso ou fracasso da escola, implicação resultante do posicionamento de liderança que ocupa na concepção gerencial de administração, tem gerado complicações para os que ocupam tal cargo, além de desfavorecer o trabalho coletivo na escola, desarticulando toda a comunidade envolvida para buscar soluções aos problemas encontrados:

Na verdade, ter o diretor como responsável último por esse tipo de escola tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão. Isto leva o diretor de escola a ser alvo dos ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se voltam contra a *pessoa* do diretor e não contra a natureza de seu *cargo*, que é o que o tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população (p. 24, grifos do autor).

A entrevistada propôs ainda que tal liderança deva ser ensinada nas escolas também aos alunos de maneira geral, e que apesar da responsabilidade da boa gestão ser do diretor, defendeu a gestão compartilhada ou participativa, chegando a afirmar a necessidade de se cultivar princípios democráticos na escola, porém não se trata de uma participação deliberativa, na qual se discute os rumos que a comunidade almeja para a instituição, e sim de iniciativas individuais criativas, caracterizada por Lück como proatividade.

**O diretor deve ser o principal orientador das diretrizes da escola?**

HELOÍSA Sim. Mas, apesar disso, essa atuação não deve ser exclusivamente dele. A escola precisa trabalhar para se tornar ela própria uma comunidade social de aprendizagem também no quesito liderança, tendo em vista que a natureza do trabalho educacional e os novos paradigmas organizacionais exigem essa habilidade. Para que isso aconteça, é primordial a atuação de inúmeras pessoas, mediante a prática da coliderança e da gestão compartilhada. Em vista disso, atuar como mentor do desenvolvimento de novas lideranças na escola é uma das habilidades fundamentais para um diretor eficiente (NADAL, 2009a, p. 22).

Bruno (1997) explica que neste modelo administrativo defendido por Lück “é necessário uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na exata medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional” (p. 40). Esta descentralização administrativa propicia a aparência de uma autonomia a unidade educacional, permitindo certa capacidade de adaptação às condições locais, até levando a algumas transformações, porém estas são pontuais e desarticuladas de todo o sistema educacional.

As instituições escolares devem assumir o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa, procurando alicerçar um conceito de autonomia distinto deste defendido na gestão gerencial. A autonomia deve estar ligada a construção de uma identidade intencional para a escola e à concepção emancipadora de educação. Nesta perspectiva, a escola “concebe o seu projeto político-pedagógico e tem autonomia para executá-lo e avaliá-lo ao assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola” (VEIGA, 2000, p. 24).

Chris Cerf, subsecretário de Educação de Nova York, foi o quinto entrevistado da Revista Nova Escola Gestão Escolar e tratou da reforma educacional ocorrida na cidade norte-americana chamada “Criança em Primeiro Lugar” – tudo o que era visto como obstáculo foi repensado e mudanças expressivas foram feitas, partindo da Secretaria de Educação:

O dinheiro e a autoridade passaram às mãos dos diretores. Ao mesmo tempo, a cobrança sobre eles começou. Quem não conseguiu resultado foi demitido. “Buscamos os melhores advogados da iniciativa privada para encontrar interpretações em leis que pareciam imutáveis e demos aos diretores todo o poder. Mas também cobramos deles que fizessem bom uso dessa autonomia”, afirma Cerf (RODRIGUES, 2009/2010a, p. 20).

Mais uma vez o diretor foi posto como o centro da escola e grande responsável pelo que ocorre em seu interior: deu-se autonomia para que aplicassem novos métodos, a forma como alcançariam melhores desempenhos ficou ao encargo do gestor, sendo que onde deveriam chegar já estava posto. Assim, pouco importou o caminho percorrido, desde que as metas impostas a unidade escolar fossem atingidas. Tal concepção educacional é a expressão máxima do capitalismo contemporâneo: o gestor é o gerente da instituição e cabe a ele, de maneira criativa, criar mecanismos para se atingir metas, independente do contexto em que a escola está inserida, sendo punido através de demissão caso não consiga.

Esta responsabilização dos diretores pelos índices alcançados, chegando a correrem o risco de serem demitidos se não cumprissem o prazo das metas, ficou evidente na fala do subsecretário ao narrar como se deu a implantação deste novo sistema:

[...] Em seguida, explicamos aos diretores nosso objetivo e demos a eles o dinheiro e a autonomia para buscar o melhor caminho para atingir as metas. Informamos que os que não conseguissem alcançá-las no prazo de dois anos teriam de se justificar, fazer novos planos e contar com mais dois anos para outra tentativa. Se após quatro anos os resultados não aparecessem, as escolas seriam fechadas, e eles, demitidos. Nesses casos, os alunos são transferidos para novas unidades construídas na vizinhança (RODRIGUES, 2009/2010a, pp. 21-22).

Em seu trabalho, Bruno (1997) ao traçar o panorama do capitalismo contemporâneo, afirma que

É cada vez mais a capacidade de pensar do trabalhador que se busca explorar. E não é qualquer forma de pensar, por isso, trata-se de disciplinar a estrutura psíquica dos trabalhadores, para que seu raciocínio desenvolva-se primordialmente, consoante a ‘cultura organizacional’ da empresa, e sua subjetividade opere no sentido de envolvê-lo com os objetivos da organização (p. 39).

Com este mecanismo, os profissionais “vestem a camisa da empresa”, neste caso, do novo modelo organizacional da rede de ensino, não questionando as condições de trabalho postas. Porém tais mudanças não ocorreram sem o descontentamento dos profissionais, questão que se evidenciou pelo número expressivo de aposentadorias e abandono da rede pública:

**Houve muita reação dos diretores?**

CERF A maioria desistiu logo no começo. Em sete anos, cerca de 70% dos diretores se aposentaram ou deixaram a rede pública. Outros 10% foram demitidos com o fechamento das instituições. Os que ficaram passaram por cursos de gestão de

orçamento, de atualização pedagógica e de gerenciamento de pessoas (RODRIGUES, 2009/2010a, p. 22).

Percebeu-se que não há uma preocupação com este acontecimento – Cerf afirmou em outros momentos que se tratavam de profissionais acomodados, corporativistas e que pouco se importavam com a aprendizagem dos alunos, sem questionar se tal debanda não seria devido à inconformidade com os rumos postos pela reforma, já que esta foi imposta pela secretaria de educação e pensada sem a participação dos profissionais que atuavam nas escolas.

As mudanças não ocorreram apenas para o cargo de direção, atingiu também os professores, que perderam a estabilidade do emprego, correndo o risco de serem demitidos caso o diretor não gostasse de seu trabalho, questão que afeta diretamente o trabalho coletivo da escola, já que coloca professores e direção em oposição:

**Como ficou a relação do diretor com os professores?**

Cerf O diretor escolar ganhou autoridade para contratar o educador em quem confia ou demitir quem não traz resultados. Antes, os professores podiam escolher, por ordem de tempo de serviço, onde iam dar aula. Hoje, nenhum professor trabalha em uma escola sem que o líder concorde. Os docentes se candidatam a uma vaga e a direção contrata se quiser. Se há um profissional muito bom, o gestor pode pagar um salário maior a ele (RODRIGUES, 2009/2010a, p. 22).

Para todas estas mudanças, a Secretaria preparou os gestores através da Academia de Líderes, aberta com financiamento privado. Diante de toda esta reforma, podem-se questionar quais os interesses por trás de tantas modificações – percebeu-se claramente que apesar do discurso ser a aprendizagem dos alunos, não se discutiu o que e para que aprender, tampouco que tipo de cidadão visão formar a partir desta concepção.

Além disto, o problema não está no financiamento da educação, pois o próprio secretário afirma que escolas foram fechadas e construíram-se outras para substituí-las. Os valores defendidos neste novo sistema pertencem à esfera privada: criatividade para superação de dificuldades, meritocracia, individualismo, trabalho por metas, autonomia de métodos, liderança e eficácia.

Ao ser questionado sobre o engajamento da comunidade, o subsecretário afirmou:

[...] A escola é a responsável pela vida acadêmica do aluno. Mas procuramos engajar a família, temos um eficiente sistema de comunicação, um site a que todos os pais têm acesso para ver como os filhos estão aprendendo. Quando um familiar recebe a informação precisa, ele passa a entender e, então, *a cobrar resultados da escola* (RODRIGUES, 2009/2010a, p. 23, grifo nosso).

Entende-se aqui que engajamento neste sistema é sinônimo de controle de resultados – a comunidade não foi convidada a participar de decisões sobre os rumos da instituição escolar, e sim a ser mais um agente exterior de cobranças por um bom desempenho. Com isto, reforçou-se a separação entre os principais constituintes da escola: o gestor volta-se contra os professores e o contrário é recíproco, já que o cargo de um depende dos resultados atingidos pelo outro, e a família assiste a tudo isto como reguladora dos acontecimentos – posto isto, tal concepção afastou-se completamente de uma gestão democrática.

Em sua resposta a revista que encerrou a entrevista, Chris Cerf foi simplista ao reduzir os problemas educacionais de qualquer lugar a duas únicas possibilidades, baseado em sua experiência de “sucesso” nos Estados Unidos, desconsiderando as características e condições de trabalho de cada unidade escolar:

**O que acha da realidade brasileira?**

CERF Eu não tenho ideia do que acontece no Brasil, mas meu palpite é que ou há pessoas com poder que não são cobradas ou há cobrança em cima de quem não tem poder para resolver. Em todos os lugares do mundo onde os índices não são bons, se vê uma dessas coisas (RODRIGUES, 2009/2010a, p. 23).

Em nenhum momento o entrevistador problematiza o que está sendo colocado por Cerf, o que caracteriza uma concordância da revista com os pressupostos defendidos, podendo-se afirmar que de alguma maneira, sugere-se que o modelo proposto poderia ser adotado como solução aos problemas educacionais como uma receita de sucesso a ser seguida.

Em vista de tudo que foi observado nestas últimas três entrevistas, pode-se ressaltar ainda, independente de quem foi o entrevistado, que as perguntas das revistas são genéricas, de pouca problematização e profundidade. Referiram-se ao como fazer, buscando receitas ou dicas que possam ser aplicadas “facilmente” em qualquer contexto, o gestor-líder como principal agente da resolução de problemas da escola, sem problematizar os entraves

encontrados por estes profissionais nos diferentes contextos em que a escola está inserida. As entrevistas ressaltaram as características do bom líder, ou ainda pediram conselhos aos entrevistados sobre o que poderia ser feito em situações problemas.

Pode-se considerar diante de todas as questões levantadas que o modelo de administração que prevaleceu nesta seção foi o da eficácia pedagógica, pois como aponta Sander (2007), nesta perspectiva da administração, cabe ao diretor, numa postura de liderança, implantar ações para atingir certo padrão de qualidade, seguindo receitas prontas, adaptadas de outros contextos educacionais, além de reforçar a transferência de conceitos próprias do gerencialismo empresarial para o campo da educação.

Mas vale ressaltar a especificidade desta seção ao dar voz a diferentes posicionamentos a respeito da educação. Sendo assim, encontraram-se concepções de entrevistados – Rui Canário, Dermeval Saviani e Roseli Fischmann – que defenderam a diversidade existente entre as escolas e o respeito, e mesmo a valorização, de suas características, o questionamento das condições de trabalho no campo da educação, a defesa de uma gestão democrática, sendo desta forma não centrada no gestor apenas, considerando que a comunidade deve participar das decisões nos rumos da escola.

Foi a primeira vez que se observou um posicionamento crítico. A revista acabou abrindo espaço a outro modelo de administração educacional: o da relevância cultural, pois dá ênfase a questões culturais da administração educacional, tendo o ideal de qualidade de vida humana coletiva como critério orientador de suas ações.

Apesar da complexidade encontrada no estudo da seção Entrevista, conclui-se que a administração para a eficácia pedagógica foi predominante, pois refletiu as concepções defendidas pela revista de maneira geral, não apenas pelos entrevistados, mas também pelas perguntas realizadas, no entanto, vale ressaltar que abriu espaço para outros posicionamentos que se enquadram na administração para a relevância cultural.

## 5.2. Análise da seção Ética na Escola

A seção Ética na Escola compôs o grupo Assuntos Temáticos devido ao seu formato: trata-se de uma coluna, e foi escolhida para análise, pois encerrou todas as edições selecionadas. É escrita pela professora da Universidade Nove de Julho, Terezinha Azerêdo Rios, e não se dirige ao gestor apenas, mas ao educador de modo geral.

As matérias analisadas foram:

- “Questão de valor” – Como devemos agir? Como queremos viver? Você se faz essas perguntas no seu dia-a-dia de educador?;
- “Agir com autonomia” – Muitos se queixam da “falta de liberdade” sem levar em consideração que a liberdade é sempre relativa;
- “Ministrar junto” – Considerar os outros nas decisões cotidianas é fundamental para a boa gestão escolar;
- “A minha ou a nossa?” – O papel da escola se intensifica ao entendermos que ela é de todos da mesma forma que pertencemos a ela;
- “Identidade da escola” – O perfil da instituição em construção constante e em articulação com toda a sociedade;
- “Para tecer o ano novo” – O início do ano é o momento de avaliar a escola que temos para construir aquela que almejamos.

Nestas edições foram discutidos os seguintes temas pela professora: moral, ética, autonomia, separação entre administrativo e pedagógico feita por gestores, a diferença entre o que é público e o que é particular, identidade da escola e início do ano letivo, para tanto sempre se dedica a última página da revista, num texto construído de forma reflexiva. A discussão da ética, da identidade, do trabalho coletivo, do papel do gestor e que escola se deseja construir perpassou por todas as edições.

É importante destacar que nesta seção o diretor foi caracterizado de forma distinta daquela definida pelo modelo gerencial: em nenhum momento esta figura apareceu como o único responsável por tudo que ocorre na escola, o líder da instituição. Para Rios o diretor deve ser um articulador da organização escolar, que cria condições para o trabalho coletivo, não separando o administrativo do pedagógico.

A boa atuação do gestor, portanto, não se faz a distância das salas de aula, das reuniões pedagógicas e da comunidade. A melhor sala de direção é aquelas em que estão presentes os outros ambientes da escola e todos aqueles que convivem nela. Ninguém, ali, “se livra” do trabalho pedagógico (RIOS, 2009c, p. 58).

A professora defendeu a necessidade do gestor assumir uma postura crítica, apontou os riscos de considerar a escola como domínio particular, levando a ações de caráter possessivo – “Cabe ao gestor, como articulador do projeto, empenhar-se no sentido de que a ação livre (o empreendimento autônomo) se dê num movimento de construção coletiva do bem comum, que é o objetivo principal do trabalho educativo” (RIOS, 2009b, p. 58).

Rios discutiu autonomia, questão que apareceu em outros momentos da revista, porém a posição da colunista diferenciou-se, já que a autonomia aqui está ligada ao trabalho coletivo e não a ações criativas individuais para atingir metas colocadas externamente a escola. Tratou de uma autonomia para traçar objetivos e caminhos para alcançá-los, tendo em vista a participação de toda a comunidade.

O projeto político pedagógico da escola também esteve presente nesta discussão, como importante instrumento para a construção desta autonomia e da identidade da escola, que deve ser compreendida de maneira dinâmica:

Qual é o espaço que a escola tem para exercer sua autonomia? Vejo no projeto pedagógico a expressão mais privilegiada para essa prática. É em sua elaboração que se criam condições de contemplar as necessidades e os desejos do conjunto dos educadores envolvidos e da comunidade. Num processo participativo e de articulação orgânica com os outros, cada um realiza a sua tarefa (RIOS, 2009b, p. 58).

Rios dialogou, portanto, com Veiga (2000) que traz a contribuição sobre o projeto político pedagógico como um dos principais mecanismos para o trabalho coletivo na escola – “a reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O fulcro para a realização

dessa tarefa será o empenho coletivo na construção de um projeto político-pedagógico e isso implica fazer rupturas com o existente para avançar” (p. 33).

Além disto, Terezinha Rios propôs algumas reflexões sobre o campo da educação: que valores os professores difundem em suas práticas pedagógicas e se possuem consciência disto, se estas são intencionais – “Devemos ensinar conteúdos, avaliar e construir um projeto pedagógico, mas... por quê? Para quê? Nosso trabalho está colaborando para a construção da vida plena, nossa e dos alunos?” (RIOS, 2009d, p. 58) –, que escola os educadores almejam e o que fazem para alcançá-la – “Porque ainda não temos a escola que desejamos e isso significa que há sempre possibilidade de nos mobilizarmos para construí-la” (RIOS, 2010, p. 54) – entre outras.

Outra questão peculiar a esta seção referiu-se ao assunto tratado na quarta edição. A professora tratou dos riscos de se considerar a escola como um domínio particular:

Minha escola. É assim que, geralmente, os gestores se referem à instituição que dirigem. A posse implícita na expressão parece semelhante à que indica de quem é a toalhinha de crochê que se encontra sobre o arquivo ou o porta-retrato com fotos da família. Da mesma forma, são comuns as expressões “Meus professores”, “meus alunos”, “meus funcionários” (RIOS, 2009a, p. 58).

Nesta edição Rios problematizou a questão da propriedade privada ser mais valorizada que a pública no Brasil, e que o gestor necessita ter cuidado para que ações não assumam caráter possessivo. Se analisada conjuntamente a outras seções, este artigo da colunista difere-se de falas recorrentes na revista, que substituem a expressão “equipe da escola” por “equipe do gestor”, opondo-se completamente a reflexão colocada neste número da coluna Ética na Escola.

Percebeu-se que as críticas da professora Rios não são direcionadas ao modelo gerencial de administração diretamente, característico dos outros momentos ressaltados, mas marca uma posição diferenciada em relação à temática tão naturalizada no discurso da própria revista, que sem um olhar mais atento pode passar despercebido aos leitores.

Desta maneira, pode-se afirmar que esta seção diferenciou-se dos moldes gerenciais defendidos em outros momentos na revista, e abriu espaço para discussões importantes para o campo da educação, através das reflexões propostas, ressaltando-se que encerrou as edições, ocupando lugar também de destaque editorial.

Porém, vale destacar que as reflexões propostas foram direcionadas ao fazer pedagógico do leitor – a professora Terezinha Rios questionou o que cada um faz em seu trabalho na escola, o que pode melhorar, tendo em vista questões éticas e interesses coletivos –, mas caracterizando-se como intervenções locais e de certa maneira individuais e pontuais, não levando a um posicionamento crítico em relação às condições que postas à educação brasileira num âmbito mais geral, pois os questionamentos referiram-se a escola como uma instituição deslocada da sociedade.

Esta seção aproximou-se de certa maneira ao modelo de administração para a relevância cultural, porém com algumas ressalvas, já que apesar de valorizar o contexto em que a escola está inserida, não privilegiou aspectos políticos característicos desta abordagem, que pretendem qualidade para a educação, mas também para a sociedade em geral.

Concluiu-se, portanto, que no estudo das seções Entrevista e Ética na Escola do grupo Assuntos Temáticos, há indícios de duas concepções bem distintas de administração educacional – para a eficácia pedagógica e para a relevância cultural.

Retomando-se a questão norteadora da pesquisa, o que prevaleceu neste grupo foi a defesa da administração para a eficácia pedagógica, pois apesar de abrir espaço para contribuições importantes do outro modelo – reflexões acerca do trabalho coletivo, da identidade da escola, e até mesmo de condições de trabalho postas –, se o leitor não tiver um olhar atento, estas passam despercebidas, pois se percebeu que a defesa da revista esta alicerçada nos princípios gerenciais da administração como salvação para os problemas da educação pública brasileira: gestor-líder, criatividade para atingir metas, comunidade

enquanto instância de cobrança por resultados, responsabilização dos profissionais da escola pelo fracasso, características que refletem a cultura organizacional do capitalismo contemporâneo.

## **Capítulo 6. Análise do grupo Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores**

Referente ao grupo Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores teve-se por objetivo analisar os depoimentos de experiências presentes na seção “Eu Fiz Assim”, além dos comentários dos leitores publicados em “Cartas”, que a partir do segundo número passou a se chamar “Espaço do Leitor”.

A Revista Nova Escola Gestão Escolar abriu esses espaços para relatos de vivências e opiniões, comentários e questionamentos de seus leitores, indicando de alguma forma a receptividade do público em relação aos assuntos e ideias divulgadas pela revista de maneira geral.

Este grupo compôs a última parte a ser analisada, pois buscou observar se os princípios defendidos nas seções anteriormente vistas encontraram ressonância na opinião dos leitores e em suas vivências na instituição escolar, ou mesmo quais foram as expectativas destes a respeito de temas tratados, ressaltando-se que tendo consciência que a escolha do que foi publicado nestes espaços passou pelo corpo editorial da revista para seleção e por isto expressou de alguma maneira a intencionalidade desta.

Referente à seção Cartas ou Espaço do Leitor, foram analisados apenas os comentários a respeito das seções selecionadas para a pesquisa, tendo em vista que os demais ficariam descontextualizados.

Iniciou-se a análise pela seção Eu Fiz Assim, que apresentou relatos de vivências dos sujeitos que estão na escola e em seguida a seção Espaço do Leitor, já que poderia haver também comentários a respeito desta primeira seção que compõe o grupo, sempre buscando responder qual perspectiva de gestão predominou nas seis edições analisadas.

### 6.1. Análise da seção Eu Fiz Assim

A seção intitulada Eu Fiz Assim trouxe, numa única página, relatos de vivências de algumas escolas que superaram certa adversidade. Trata-se de um espaço cujos redatores foram os próprios sujeitos que participaram do processo descrito, geralmente o diretor da instituição, trazendo o panorama de como era a escola, o problema em questão, as ações que foram tomadas e os resultados obtidos.

Foi constante o convite na parte inferior da página para que os leitores enviassem suas histórias, das quais a revista selecionaria uma para ser publicada na edição bimestral, o que de alguma forma reflete a expectativa desta sobre o tipo de relato (ações individuais e criativas) – “Resolveu um problema em sua escola com criatividade e eficácia? Conte para nós. [www.ne.org.br/gestao](http://www.ne.org.br/gestao)”.

Em cada número da revista foi abordada uma temática diferente, tais como o envolvimento dos funcionários no planejamento da escola, espaços democráticos, conscientização ambiental, valorização de produções científicas pelos alunos, centro de formação e até mesmo a sirene dos intervalos de aula. Os relatos analisados foram:

- “Uma equipe de verdade – a chave foi envolver os funcionários no planejamento e fazer com que todos se sentissem responsáveis pela Educação dos estudantes”, relatada por Telma Nespolo, diretora da EMEF Padre Emílio Becker, em Presidente Prudente, SP;
- “Um espaço democrático – Discutir valores? Questionar regras? Assembleia de alunos? Aqui temos um lugar onde todos podem se expressar”, narrada por Eda Luiz, coordenadora geral do CIEJA Campo Limpo, em São Paulo;

- “Escola em novo ritmo – a sirene barulhenta que tocava nos intervalos das aulas e na entrada dos alunos foi substituída por música”, contada por Mônica Camargo, orientadora pedagógica da EMEF Luzia Levina em São José dos Campos, SP;
- “Economia gota a gota – a conscientização da equipe da escola e das crianças fez com que o consumo de água da escola caísse cerca de 70%”, por Noêmia da Silva Marangoni, diretora da CEMEI José Antunes de Oliveira Souza, em São Carlos, SP;
- “Uma escola de pesquisas – a mudança na grade curricular transformou um liceu do Ceará em espaço de produção científica”, trazida por Plácido Souza, diretor do Liceu Estadual de Maracanaú, em Maracanaú, Ceará;
- “Um espaço de reflexão – como uma escola de Educação Infantil na periferia de Salvador se transformou em centro de formação para toda a rede”, relatada por Patrícia Barral, diretora do CMEI Cid Passos, em Salvador.

Ressalta-se que mesmo a seção sendo escrita pelos sujeitos da escola, a revista não deixou de acrescentar determinados comentários, que expressaram certa interpretação do que foi dito no relato do profissional, geralmente próximos às fotos, como um chamariz para a reportagem.

Nestes “acréscimos” da revista alguns posicionamentos se destacaram, como por exemplo, o bom diretor foi visto como o responsável pelas transformações ocorridas, ao articular *sua equipe*, e não a *equipe da escola*, para atingir determinado objetivo, princípio este característico da administração gerencial e que esteve presente em outros momentos da revista conforme análise anterior.

Tal característica fez-se presente em todas as edições analisadas, como se observou no seguinte trecho: “UMA NOVA RELAÇÃO. Em menos de um ano, *Telma Nespolo* [diretora que narra a história] *uniu* professores e servidores em prol da aprendizagem dos alunos” (NESPOLO, 2009, p. 14, grifo nosso) – sem um olhar mais atento, não se percebe que a

revista confere as mudanças ocorridas, as conquistas de um trabalho coletivo, apenas à diretora da instituição em pauta. O mesmo ocorreu nesta passagem: “MÉTODOS CIENTÍFICOS. *O diretor Plácido Sousa reorganizou o tempo escolar para incentivar a investigação em todas as áreas*” (SOUSA, 2009-2010, p. 19, grifo nosso).

Destacou-se também: “LUGAR DE FALAR E OUVIR. No fórum criado pela *equipe de Eda Luiz*, alunos, professores e funcionários debatem e decidem” (LUIZ, 2009, p. 19, grifo nosso) – neste reconheceu-se que foi o trabalho da equipe que propiciou a criação do fórum, porém atrelada a figura da diretora e não a escola.

Percebeu-se que o diretor foi colocado no centro das decisões e ações tomadas, trata-se do grande articulador das transformações ocorridas através do engajamento de sua equipe, e por isso considerado o principal responsável pelas mudanças ocorridas na escola. Esta questão se refletiu no próprio nome da seção – Eu Fiz Assim –, que confere status a uma única pessoa, desconsiderando a escola como um local privilegiado para o trabalho coletivo dos sujeitos que a constitui.

Porém, ao abrir espaço para os relatos, contradições apareceram, já que os narradores-leitores não atribuíram a si as mudanças ocorridas na escola, como a revista sugeriu, e sim ao envolvimento de toda a comunidade, como ficou evidente no relato da segunda edição: “O projeto que *elaboramos* foi ambicioso. *Abrimos* as portas para a comunidade, oferecendo atividades esportivas e convidando os familiares para acompanhar o processo de ensino e aprendizagem” (LUIZ, 2009, p. 19, grifo nosso).

Foi a primeira vez que a revista conferiu espaço para a discussão da democracia no âmbito escolar envolvendo toda a comunidade, sendo que as ações tomadas surgiram da necessidade observada pelos próprios sujeitos da escola:

Quando há descumprimento de uma norma ou quando ela é questionada pelo grupo, é nesse espaço que discutimos a questão, de forma democrática. Ali são realizadas assembleias de alunos para fazer combinados, reuniões de funcionários quando eles querem discutir assuntos relativos ao trabalho, encontros periódicos da comunidade

escolar para decidir sobre a aplicação de recursos e, de vez em quando, até reuniões de professores para elaborar projetos (LUIZ, 2009, p. 19).

A partir desta questão da vivência democrática na escola abordada neste relato, Paro (2007) afirma que, “como os indivíduos não podem prescindir da vida em sociedade, não é possível conceber uma educação pública de qualidade sem levar em conta os fins sociais da escola, o que significa, em última análise, educar para a democracia” (p. 24).

Discussões mais efetivas sobre a real participação da comunidade escolar, portanto, apareceram nesta seção – a edição de número três narrou que o problema solucionado (a respeito da sirene da escola nos intervalos de aula) foi levantado pelos próprios pais dos alunos:

Ninguém gostava, mas esse era o padrão das escolas da rede municipal e nunca ninguém havia questionado. Até que nas reuniões de pais as reclamações ficaram frequentes. Uma mãe afirmou: ‘Esse tipo de som não condiz com o ambiente da escola. Parece toque de fábrica para a entrada de operários’. O movimento tomou corpo: os alunos se organizaram para pedir o fim do barulho e o assunto foi pauta em todas as reuniões (CAMARGO, 2009, p. 15).

Na edição de número quatro, a diretora Noêmia contou que se surpreendeu com o desperdício de água na escola quando assumiu o cargo e resolveu fazer um trabalho de conscientização. Para tanto percebeu que sozinha não conseguiria atingir os objetivos, como tentou no início, constatando que precisaria contar com o envolvimento de toda a comunidade escolar:

*Montamos juntos, gestores e professores, atividades para envolver os alunos com a questão. Planejamos peças de teatro, rodas de leitura e textos, tudo com base nas pesquisas que as turmas fizeram sobre a importância da água para a vida. O produto final – um livro ilustrado – foi disponibilizado também aos pais, que passaram a participar do movimento, economizando água em casa (MARANGONI, 2009, p. 19, grifo nosso).*

Outro relato que se destacou foi o da sexta edição, ao trazer a organização do seminário “Revelando e Refletindo a Nossa Prática” pelos próprios professores de um CMEI em Salvador, ao sentirem a necessidade de um espaço para troca de experiências, e após alguns encontros ampliaram o convite para participar deste evento a outros professores da rede – “A ideia inicial era ter um tempo reservado para a troca de experiências entre os

docentes. Logo ampliamos a proposta e passamos a convidar colegas de outras unidades para participar desses encontros” (BARRAL, 2010, p. 8).

Na quinta edição desta seção, na conclusão do relato do diretor apareceu a qualidade de ensino como sinônimo de bom desempenho em avaliações externas. A escola reorganizou sua grade curricular, dando espaço a produções científicas, reestruturando o sistema de ensino. O diretor relatou que a resposta dos alunos foi imediata e positiva, porém reforçou a validade de tais modificações embasada nos índices que a escola passou a ter em avaliações externas – “Nos últimos quatro anos, a escola se tornou a sexta melhor em desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio no Ceará e a décima na avaliação feita pelo estado”.

Não se deseja apontar que tal melhora não seja significativa e deva ocorrer nas escolas, mas em outros momentos da revista esta questão já foi amplamente defendida e há a necessidade de se problematizar isto, tendo em vista a forma que a escola se apropria destes resultados, que é o mais importante.

Por isso, este argumento acabou valorizando posições alcançadas em avaliações externas, comparando a escola a outras e não a si mesma, reforçando a ideia de que as instituições tem autonomia para trabalhar com seus alunos o conteúdo da forma como desejar, desde que atinja bons índices de desempenho.

Outra questão que pode ser levantada em relação a esta seção é que de certa maneira a revista acabou sugerindo que as soluções encontradas por uma instituição podem ser aplicadas em qualquer outra, descontextualizando estas de suas realidades, cabendo ao gestor da escola esforçar-se para que sua equipe supere determinado problema.

Não se pode generalizar todos os relatos, uma vez que cada um foi escrito por educadores de diferentes unidades escolares e não há uma ligação entre as temáticas abordadas. No entanto, em alguns momentos perceberam-se pontos nas falas destes leitores-escretores que se diferem da proposta da revista, sendo que não admitem que os caminhos

percorridos devam ser simplesmente copiados por outras instituições – encaram o espaço oferecido pela revista como uma possibilidade de troca de experiências que devem ser analisadas dentro do contexto que a escola está inserida. Com isto, aproximam-se do pensamento de Cândido (1987) que afirma ser a escola mais do que mera agência de instrução, mas um grupo complexo, num dado contexto social.

Verificou-se uma similaridade entre esta seção em relação a complexidade que foi encontrada na análise das entrevistas – por um lado a revista reforçou um modelo de administração escolar baseado na eficácia pedagógica, valorizando aspectos instrumentais da gestão, colocando o diretor no centro das modificações, agente propulsor do trabalho de sua equipe visando melhores desempenhos em avaliações externas, reforçando um sistema de hierarquização das instituições, ao tentar dar a sua conotação às histórias apresentadas por aqueles que não fazem parte do seu corpo editorial.

Ressalta-se, porém, que ao dar voz aos sujeitos que estão inseridos no cotidiano educacional, surgiram contradições, pois a seção Eu Fiz Assim abriu espaço mais uma vez para indícios de outro modelo de administração: o da relevância cultural, que valoriza a participação consciente de todos os envolvidos na escola para uma construção de uma sociedade mais justa, humana e solidária.

## **6.2. Análise da seção Espaço do Leitor**

Ainda no grupo Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores analisou-se a seção “Cartas” – espaço da revista destinado à publicação de opiniões de alguns leitores sobre as diferentes temáticas abordadas na edição anterior e revela de alguma maneira a receptividade do público aos diversos assuntos tratados.

A revista disponibilizou uma página logo no início da edição para este espaço, com exceção do número seis que dedicou duas. Esta seção é característica nas mais diversas publicações editoriais, e apesar do nome desta, também apresentou comentários enviados online. Talvez esta questão justifique o porquê a partir do segundo número, esta passou a ser chamada de Espaço do Leitor.

Para este estudo foram analisados apenas os comentários referentes às seções selecionadas para a pesquisa: Capa; Eu Fiz Assim; Entrevista e Ética na Escola; uma vez que as opiniões a respeito das outras seções ficariam descontextualizadas.

Esta seção, no primeiro número diferiu-se do restante, uma vez que não há edição anterior para ser comentada. Sendo assim, as colocações referiram-se à própria publicação de uma nova vertente da Revista Nova Escola, com conteúdo específico, direcionada aos gestores do campo da educação.

O comentário em destaque que inicia esta seção foi do professor do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, Lino de Macedo – “Os gestores agora podem compartilhar experiências e problemas comuns e ter de volta o *valor da liderança* na função e nos projetos que podem conceber e realizar em favor dela” (MACEDO, 2009, p. 8, grifo nosso).

Ao retomar a análise das demais seções da Revista Nova Escola Gestão Escolar, percebeu-se que o comentário do professor Macedo defende uma das principais características que esteve presente nas edições analisadas, principalmente nas matérias de capa, antevendo a abordagem da revista, que foi a questão da liderança no contexto escolar, caracterizada como necessária às transformações da instituição escolar, já amplamente debatida neste trabalho.

Esta questão também esteve implícita no comentário de Ana Lima, diretora executiva do Instituto Paulo Montenegro, ao colocar o diretor numa posição central:

Indicadores mostram que assegurar uma Educação de qualidade para todos os brasileiros só será possível com o envolvimento de vários atores. Dentre eles, o *gestor escolar tem um papel central*, enquanto articulador das necessidades da comunidade

(professores, alunos, pais e funcionários) com as políticas públicas e com a sociedade. *Um gestor bem informado e estimulado a adotar práticas consistentes faz a diferença* (LIMA, 2009, p.8, grifo nosso).

Alguns comentários trataram sobre a importância de matérias que auxiliem os gestores ao trazerem diferentes temas, revelando uma expectativa em relação a futuras publicações, geralmente referente a campos específicos da educação, que muitas vezes não são privilegiados pela Revista Nova Escola: “Temas como gestão de aprendizagem, de equipe e de espaço, legislação educacional e formação de professores são fundamentais para nossa Educação” (BARROS, 2009, p. 8), afirma a coordenadora do Núcleo de Infanto-Juvenis da TV Cultura.

Encontrou-se ainda nesta linha de pedidos mais dois comentários, um a respeito da EJA e outro sobre creches, revelando a expectativa dos possíveis leitores dessa nova versão da Revista Nova Escola: “Todo material para o gestor é importante. Mas, além da gestão em instituições públicas e privadas regulares, a revista poderia abordar a Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional” (MARTINS, 2009, p.8); e “Para nós, profissionais dessa área, vai ser muito bom ter um canal para nos informarmos sobre as novas iniciativas e outras formas de fazer uma gestão escolar eficiente. Especialmente quando for possível abordar a gestão de creche e todas as ações pertinentes a esse público” (ROSA, 2009, p. 8).

Outros comentários publicados nesta edição se referiram à qualidade da Revista Nova Escola, sendo que esta já possui credibilidade no cenário educacional – “Toda literatura para educadores é sempre bem-vinda, especialmente se for da qualidade de NOVA ESCOLA e com preços acessíveis. Desejo sucesso” (ZAGURY, 2009, p. 8) – e como uma revista específica para o gestor escolar trará grandes contribuições para a educação brasileira, sendo já reconhecida antes mesmo de sua primeira publicação – “A Fundação Victor Civita já publica NOVA ESCOLA, revista antenada no que acontece em Educação. GESTÃO ESCOLAR é um passo à frente, pois abordará temas administrativos e educacionais” (BUARQUE, 2009, p. 8).

Assim, a Revista Nova Escola Gestão Escolar, já possuiu, portanto, uma grande receptividade desde sua primeira publicação, por ser vista pelos leitores como mais uma edição da Revista Nova Escola, que segundo os comentários revelaram, possui grande credibilidade no cenário educacional brasileiro – “A nova revista contribuirá para uma competência específica, reforçando o trabalho feito por NOVA ESCOLA, mas falando diretamente com uma pessoa que está contemplada apenas paralelamente” (MENEZES, 2009, p. 8).

Por fim, a receptividade se deu também devido a sua especificidade – ser voltada para a gestão escolar – pois houve três comentários nesta primeira edição que trataram da necessidade de material para ampliar suas formações e mesmo para amparar suas atuações profissionais, esperando poder recorrer a esta nova publicação da Nova Escola: “A iniciativa terá uma contribuição fundamental para os gestores escolares brasileiros. Atuo na coordenação de programas estaduais, mas sempre busco informações em revistas para apoiar os professores para os quais faço formação” (ZANELLA, 2009, p. 8); “Fiquei muito feliz com mais essa iniciativa de NOVA ESCOLA. Sou orientadora educacional e sinto muita falta de material voltado para a nossa atuação. Agora não sentirei mais, não é? Será mais um recurso para nossa formação” (ANDRADE, 2009, p. 8); e por fim

Sou coordenadora pedagógica desde 2003 e até hoje não encontrei uma publicação voltada para a formação de profissionais como eu. A Educação no estado de São Paulo – e em todo Brasil – está passando por profundas modificações, assim como minha função. Tenho certeza de que esta revista vai auxiliar muito no meu trabalho com os professores (KAIZER, 2009, p. 8).

Pode-se afirmar, portanto, que nesta primeira edição, a seção Cartas revelou certa expectativa dos leitores em relação a temáticas a serem abordadas que possam contribuir com o trabalho destes profissionais – percebeu-se que atribuem grande credibilidade às futuras publicações, simplesmente pela revista ser uma vertente especializada da Nova Escola e que esta ocupará posição de destaque no embasamento de suas práticas profissionais, principalmente por afirmarem não haver tanto material específico da área.

Na segunda edição, quando a seção passou a se chamar Espaço do Leitor, até porque todos os comentários foram retirados do site ou recebidos por e-mail, não tendo sentido mais chamar-se Cartas. As colocações referiram-se à necessidade de orientações para enfrentar problemas presentes nas escolas e como a primeira edição correspondeu a esta expectativa dos leitores.

O comentário em destaque afirmou, sobre a matéria de capa “Aqui a violência não entra”: “Sou gestora em uma escola cercada pela violência e pelo tráfico de drogas. A reportagem de capa *abriu caminhos* para eu iniciar mudanças no espaço escolar” (FÁVARO, 2009, p. 9, grifo nosso). Houve ainda uma segunda colocação nesta mesma linha: “Observo atentamente o recreio da escola em que trabalho e cada vez mais me preocupo com a agressividade das crianças nas brincadeiras. Com a reportagem, me animei a buscar soluções para o problema” (SANTANA, 2009, p. 9).

Assim, nestes dois comentários percebeu-se que a temática abordada pela reportagem de capa foi de encontro com vivências comuns ao campo da educação e inspirou as leitoras a enfrentarem a realidade das instituições em que trabalham, sem, no entanto, afirmarem que simplesmente adotarão as soluções propostas pela revista.

Já a colocação – “Devorei o primeiro número da revista! *Estávamos precisando de orientações e exemplos de vivências na área de gestão*. Os assuntos abordados são uma realidade nas escolas de todo o país” (VAL, 2009, p. 9, grifo nosso); – além de revelar ser uma expectativa do leitor que a revista traga orientações a serem seguidas em situações-problemas para os gestores, reforçou outra característica marcante em suas matérias: exemplos de escolas, chamados neste trabalho de “relatos de sucesso”, que através de algumas ações superaram uma dificuldade e por isso servem de modelo para outras instituições.

É importante ressaltar que este posicionamento da revista reforça a ideia de que algo implantado em determinada escola possa ser colocado em prática em outra qualquer, negando

a especificidade de cada escola. Esta questão traz a seguinte problemática – a receita de como atingir o sucesso está posta pela revista, cabendo aos gestores apenas executá-la; como algumas escolas colocaram em prática e alcançaram resultados, quando o gestor, leitor da revista, não consegue atingir o esperado, a responsabilidade do fracasso recai sobre sua figura.

Esta característica não propõe que os agentes da escola sejam profissionais que reflitam suas práticas e se tornem autônomos para decidirem o melhor para a instituição e principalmente aos alunos, tão esquecidos na publicação da Revista Nova Escola Gestão Escolar – o diretor ocupa tamanha centralidade nas publicações, que se chega a esquecer o porque uma gestão de qualidade é imprescindível à unidade escolar: uma boa formação de seus alunos.

A seguinte fala – “Conheço e admiro a equipe da EMEF Garcia D’Ávila, uma das escolas que superaram a violência. Sou diretora e fico feliz com o lançamento de GESTÃO ESCOLAR, que vai nos ajudar a compartilhar angústias, sucessos e experiências. Abraços pedagógicos” (REOLO, 2009, p. 9), revelou uma expectativa de que a revista seja um espaço de troca de experiências e não um simples receituário com instruções.

Houve apenas uma colocação a respeito de outra seção que não seja a “Capa” – referiu-se a primeira entrevista da revista, e apoiou a tese defendida pela entrevistada Heloísa Lück a respeito da gestão participativa:

As questões levantadas por Heloísa Lück fazem os diretores repensarem a importância da colaboração da equipe. Precisamos romper o autoritarismo e o corporativismo que existe no nosso dia-a-dia e caminhar para uma *gestão participativa* com pais, professores, gestores e alunos trabalhando juntos (PEREIRA, 2009a, p. 9, grifo nosso).

Como já foi abordado anteriormente, é importante ressaltar que a gestão participativa defendida pela entrevistada difere-se da gestão democrática – trata-se de uma participação direcionada, pois não cabe aos sujeitos definirem as metas que almejam para a escola, estas já estão postas e o diretor deve engajar todos os envolvidos na consecução destas. É o que revela Bruno (1997):

Trata-se, entretanto, de uma participação controlada e de uma autonomia meramente operacional, aliás, necessária, pois é o que garante o atendimento às condições locais sem ameaçar a estabilidade de toda a rede, sob o controle da organização focal. Não se pode esquecer que participar de um dado processo social não significa controlar suas instâncias decisórias (p. 38).

Na terceira edição da revista, apenas quatro comentários foram analisados, todos referentes à Capa anterior “Os caminhos da formação”. Duas colocações referiram-se às técnicas ensinadas na reportagem para serem utilizadas pelo coordenador pedagógico em seu trabalho com os professores, inclusive a que a revista traz em destaque: “Uso sempre a *tematização da prática* nas reuniões de formação. Porém eu não conhecia a *dupla conceitualização*. Com a reportagem de capa, ampliei meu universo formativo” (CANASSA, 2009, p. 8); e “Parabéns a todos que contribuíram com a reportagem, de grande valor na prática do coordenador pedagógico. Já uso a tematização da prática e estou descobrindo que ainda tenho muito a aprender” (SILVA, 2009, p. 8).

Estes comentários reforçaram o ensino de técnicas, característico da revista, na forma de receitas passo a passo que devem ser aplicadas, neste caso, pelo coordenador da escola. Percebeu-se que não há um posicionamento crítico em relação à técnica ensinada – pelo contrário, como tais técnicas já foram aplicadas em algumas escolas com respostas positivas de acordo com a revista, serão incorporadas à prática pedagógica sem nenhum questionamento pelo que se pode inferir de tais colocações.

O terceiro comentário referiu-se ao papel do coordenador de maneira diferenciada da forma como a reportagem abordou, problematizando o que se espera de tal profissional, que vai muito além do uso de técnicas prontas:

Ser coordenador pedagógico é ir além do contato profissional com os professores. É preciso se colocar no lugar e ao lado deles para compartilhar problemas, superações e conquistas. Leciono na rede estadual e sou coordenadora na rede municipal e tenho certeza de que coordenar e ensinar são ações que precisam estar casadas em prol do sucesso escolar (SOUSA, 2009, p. 8)

Nesta edição destacou-se um comentário que se difere de todos os outros, pois não se trata de um profissional da educação, mas de uma mãe sobre o coordenador da escola de seu filho:

Sempre considerei importante acompanhar de perto a Educação de meus filhos. Ao ler a reportagem de capa, constatei que não conhecia a coordenadora da escola onde eles estudam. Isso mostra a pouca visibilidade que esse profissional tem. É necessário que, no início do ano letivo e mesmo durante ele, toda a equipe pedagógica seja apresentada às famílias. Agora sei que é o coordenador que vai viabilizar o aprimoramento da prática dos professores. Ele merece uma posição de destaque dentro do espaço escolar (PEREIRA, 2009b, p.8).

Este comentário revelou que a revista apesar de direcionada aos gestores da educação, também é lida por pais, que ao terem contato com as diversas reportagens passam a observar mais atentamente o que ocorre no cotidiano da escola de seus filhos – conseqüentemente, podem incorporar os princípios defendidos pela revista.

A edição de número quatro possui nove comentários publicados no Espaço do Leitor, e dentre estes cinco foram analisados nesta pesquisa – quatro referentes à Capa “A escola da família”, e um sobre a seção Eu fiz assim “Escola em novo ritmo”. Todos os comentários a respeito da matéria de capa da edição anterior trataram do papel do educador para aproximar os pais à escola, como a própria reportagem sugere.

Estas duas colocações deram ênfase ao papel do gestor para que essa relação aconteça:

Poucos pais têm tempo para ajudar os filhos nos estudos. Porém eles podem ser orientados para fazer isso. *Cabe aos gestores* informar sobre a importância de eles garantirem a presença dos filhos na escola e participarem das reuniões (SILVA, 2009, p. 8, grifo nosso).

E,

Foi muito oportuna a indicação das 13 ações para trabalhar com as famílias, um tema fundamental para nós, gestores. Reportagens como essa nos ajudam a desenvolver melhor nosso trabalho (SAMPAIO FILHO, 2009, p. 8).

Em relação a esta questão levantada acima sobre as treze ações descritas pela revista, pode-se destacar o gestor enquanto mero executor daquilo que foi proposto na reportagem – o papel que o gestor ocupa não é do agente reflexivo, que pensa e orienta sua práxis a partir de um posicionamento que reflita os interesses da comunidade escolar, pelo contrário, não há necessidade de questionar o seu trabalho pedagógico e de toda equipe da escola, uma vez que a revista já traz as orientações do que deve ser feito, no caso desta edição, para trazer os pais à escola.

Já o comentário em destaque traz a responsabilidade dos educadores para criar mecanismos que aproximem os pais, inclusive para que estes participem das decisões institucionais, questão que nem ao menos foi mencionada na reportagem de capa, mostrando um posicionamento pessoal do leitor, que foi muito além do proposto pela revista: “Cabe a nós, educadores, criar estratégias para conquistar os pais e fazer com que eles participem mais da vida escolar dos filhos e das decisões institucionais, pois essa aliança é importante para o aluno” (VIRTUOSO, 2009, p. 8).

O último comentário a respeito da reportagem de capa foi pontual e referiu-se sobre a reunião de pais não ter como foco expor queixas sobre os alunos: “Muitas escolas ainda convocam os pais para reuniões apenas para expor queixas sobre os alunos. Comentários sobre o desempenho ou o comportamento deveriam ser feitos em encontros individuais para não afastar cada vez mais a família da Educação das crianças” (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

Em relação à colocação a respeito da seção Eu fiz assim, trata-se apenas de uma identificação com a escola, já que ambas substituíram a sirene do início e término de aula por músicas: “Interessante a ideia de colocar música em vez de sirene. Na minha escola, usamos esse recurso com composições clássicas para enriquecer a cultura dos alunos” (NÁVIA, 2009, p. 8).

A quinta edição da revista trouxe oito comentários, dos quais cinco foram analisados – pela primeira vez apresentou apenas um referente à matéria de capa “Os quatro segredos da gestão eficaz” e ocupou a posição de destaque: “O gestor que é mais bem formado sempre terá uma visão mais ampliada da problemática educacional e saberá conduzir a escola de maneira eficiente” (NASCIMENTO, 2009/2010, p. 6).

A temática mais comentada nesta edição foi a entrevista “Escola Pública não é lugar de religião”, com Roseli Fishimann. As considerações publicadas apoiaram os dizeres da

entrevistada, principalmente sobre ser um desrespeito à diversidade religiosa impor uma forma de pensar:

Considerando que a escola pública deve zelar pela igualdade e pela liberdade de pensamento e opinião, é inadmissível que crianças com crenças diferentes da do professor sejam obrigadas a ouvir ensinamentos em que não acreditam ou que confrontem sua opção religiosa (PAULA, 2009/2010, p. 6).

As outras duas colocações sobre a entrevista não trouxeram nenhum aspecto da problematização realizada pela entrevista, sobre as implicações de tal questão na escola pública, apenas propuseram a substituição do ensino religioso pelo ensino da ética e dos direitos humanos – “O que se espera do ensino religioso é que ele trate do que consta na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Entendo que poderia ser modificado o nome da disciplina a fim de não beneficiar nenhuma crença” (ROSA, 2009/2010, p. 6); e “Precisamos ser mais incisivos na Educação da ética e da solidariedade, tão esquecidas atualmente. Já que todas as religiões pregam esse caminho, por que não ensinar esses princípios dentro de um contexto que não seja denominado Ensino Religioso?” (ABRAHÃO, 2009/2010, p. 6).

O outro comentário diferiu-se dos demais, pois não se relacionou a nenhuma seção específica, pois tratou da revista em geral, como instrumento que auxilia seu trabalho, revelando que esta pode ser amplamente utilizada como material de formação nas mais diversas situações, e de certa maneira, ao publicar tal declaração, a revista incentiva que outros leitores façam o mesmo uso de suas publicações:

Sou secretária municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de Mandaguari, no Paraná. Quero parabenizar a Fundação Victor Civita pelo conteúdo da revista NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR. Pretendo preparar um trabalho com diretoras das 14 escolas de meu município e tenho certeza de que o conteúdo da revista vai contribuir muito para isso (PAVANI, 2009/2010, p. 6).

A última revista analisada dedicou duas páginas para esta seção – tendência contrária as outras seções, que diminuiram a partir deste número –, e por isso trouxe mais colocações do que as anteriores: são dezessete comentários, dos quais dez foram analisados – oito a respeito da reportagem de capa “O que não pode faltar”, que trata do planejamento da semana pedagógica.

Todas as colocações parabenizaram a matéria, algumas afirmaram que esta auxiliará sua prática e utilizarão o passo a passo da reportagem para estruturar a semana pedagógica da escola em que trabalham – “Estou preparando a semana pedagógica da minha escola e essa reportagem vai nos ajudar muito. Obrigado” (SOLANO NETO, 2010, p. 6); e “Obrigada pelas dicas para a semana pedagógica. Elas formam um roteiro de orientações simples que será muito útil para mim” (SILVA, 2010, p. 6).

Dentre os comentários, o que a revista trouxe em destaque referiu-se à participação da comunidade no estabelecimento de metas do trabalho da escola, contrastando com a reportagem, que não citou a participação da comunidade em nenhum dos momentos da semana pedagógica, ainda mais para realizar discussões acerca das metas que almejam: “Quando iniciamos o ano com metas de trabalho definidas com a comunidade, aumentamos nossas chances de desenvolver um trabalho melhor” (ALVES, 2010, p. 6).

Há ainda mais cinco comentários sobre a matéria de capa. Costa (2010) tratou da participação, mas apenas dos funcionários, como foi destacado pela própria revista – “Na minha opinião, o que mais se destaca na proposta da NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR sobre a semana pedagógica foi mostrar que todos os funcionários são responsáveis pela Educação dos alunos” (p. 6).

Outro depoimento falou sobre o trabalho conjunto, sem especificar quem deveria participar destes momentos, inferindo-se que se tratam dos sujeitos relacionados pela reportagem comentada – “A semana pedagógica é o momento essencial para planejar as atividades em conjunto para o ano que se inicia” (MELO, 2010, p. 6).

Cortez (2010) relatou que os preceitos trazidos pela matéria podem ser incorporados a outros momentos de trabalho – “A reportagem *O Que Não Pode Faltar* dá suporte para as nossas atividades no início do ano e nos ajuda até mesmo quanto à organização e reflexão do

trabalho em outros encontros” (p. 6). Por isto, tais comentários apenas reforçaram que a revista foi bem recebida pelos educadores e que a temática foi de interesse geral.

O relato a seguir tratou sobre o desperdício de tempo na semana de planejamento e trouxe uma discussão não posta pela reportagem – utilizar este espaço para os professores passarem informações sobre as turmas:

Seria bom se as escolas utilizassem as dicas da reportagem de capa sobre planejamento. Temos pouco tempo e parte dele ainda acaba desperdiçada. A Semana Pedagógica precisa ser bem planejada, com a reflexão e as modificações necessárias no projeto da escola, bem como a apresentação da turma ao novo professor pelo docente do ano anterior. Começa aí o que é mais importante: compartilhar entre os professores a realidade das turmas (SILVA, 2010, p. 6).

Apesar de tal tema não ser abordado na reportagem, cabe aqui pequena problematização do proposto pela leitora acima, sobre as implicações que esse “repasso” de informações entre os professores pode trazer aos alunos, pois

os professores tendem a tratar os alunos conforme os juízos de valor que vão fazendo deles. Aqui começa a ser jogado o destino dos alunos – para o sucesso ou para o fracasso. As estratégias de trabalho do professor em sala de aula ficam permeadas por tais juízos e determinam, consciente ou inconscientemente, o investimento que o professor fará neste ou naquele aluno (FREITAS, 2009, p. 28).

Esta avaliação do aluno, chamada de informal pelo autor, pode definir o futuro do aluno e pode ser agravada quando comunicada de professor para professor (como aparece no comentário de Silva (2010)), perpetuando a maneira como este aluno é visto na escola, reforçando assim seu destino que já está traçado desde então, caso não se quebre tal ciclo.

Sobre a entrevista “Em Nova York, Gestores Têm Total Autonomia”, o comentário apoiou as questões propostas por Chris Cerf, sem qualquer tipo de problematização, incorporando o discurso da revista a suas concepções educacionais:

Acho fundamental que a estrutura educacional corporativista do Brasil enxergue a necessidade de mudar nossa realidade. Sou professor da rede estadual de Minas e da rede municipal de Juiz de Fora há oito anos e percebo o quanto a falta de autonomia das direções e a estabilidade pública impedem a melhoria da Educação (SILVA, 2010, p. 7).

Por fim, o comentário sobre a seção Ética na Escola (“Identidade da Escola”) aproveitou o espaço para por em discussão uma questão não abordada na coluna, que se refere à divergência de qualidade da escola para diferentes classes sociais, caracterizando-se como

um dos poucos comentários encontrados nesta pesquisa que se posiciona de maneira crítica perante a publicação da revista:

Estamos à procura de um culpado pela falta de identidade das escolas brasileiras. Notamos no nosso cotidiano flagrantes e atitudes preconceituosas nos atos, nos gestos e nas falas que acontecem no ambiente escolar. A escola é o espaço onde se encontra a maior diversidade cultural e também é o lugar mais discriminado. Tanto é verdade que existem escolas para ricos e escolas para pobres, de boa de má qualidade, respectivamente. Por isso, trabalhar as diferenças é um desafio para o professor por ele ser o mediador do conhecimento, o facilitador do processo de ensino e de aprendizagem (FONSECA, 2010, p. 6).

Desta forma, a partir da análise da seção “Espaço do Leitor” percebeu-se através das colocações do público, que este geralmente mostrou-se receptivo aos conteúdos das diferentes reportagens da revista, aceitando prontamente as orientações sobre como devem agir em determinadas situações, e muitas vezes chegam a pedir que a revista traga procedimentos para serem seguidos em determinado assunto.

Foram poucos os comentários que refletiram um posicionamento crítico perante o que foi apresentado na revista, e quando apareceram referiam-se não as concepções da revista diretamente, e sim às temáticas abordadas, problematizando alguma questão que não foi levantada na reportagem e consideram relevantes.

Pode-se afirmar que como a seção “Espaço do Leitor” trouxe comentários que apoiam os dizeres das diferentes seções, dificilmente encontrando-se posicionamentos críticos, considerou-se que reforçam os princípios defendidos por esta ao longo das publicações analisadas e por isso configurou-se dentro do mesmo modelo de administração educacional predominante até então – para a eficácia pedagógica.

A mesma complexidade observada na análise do grupo “Assuntos Temáticos”, principalmente referente às entrevistas, também surgiu no grupo “Experiências, Relatos Pessoais e Cartas dos Leitores”, justamente por abarcar duas seções que dá voz aos seus leitores, ou seja, sujeitos que não fazem parte do seu corpo editorial e não estão preocupados se os princípios a que a Revista Nova Escola Gestão Escolar se propõe a defender estão sendo

preservados, e assim diferentes posicionamentos aparecem, dificultando o enquadramento deste grupo numa única perspectiva de gestão da educação.

Apesar disto, considerando-se a intencionalidade da revista, mesmo a seção “Eu Fiz Assim” ser permeada de relatos com características muito próximas de uma administração para a relevância cultural, ao tentar direcionar o olhar do leitor a partir de sua ótica nesta seção e ao trazer comentários que geralmente apoiam e reforçam os princípios da revista na seção “Espaço do Leitor”, admitiu-se que a perspectiva de gestão predominante nestas seis edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar foi o modelo de administração para a eficácia pedagógica.

### **Considerações Finais**

A análise das seis primeiras edições da Revista Nova Escola Gestão Escolar trouxe a tona diversas características desta, possibilitando a compreensão do modelo de administração predominante e por isso defendido pela revista, muitas vezes despercebido ao leitor-educador, que incorpora as práticas sugeridas ao seu fazer pedagógico sem um posicionamento crítico.

Os momentos mais complexos da análise foram os que a revista deu voz a sujeitos que não fazem parte de sua equipe editorial – tanto nas entrevistas com personalidades do campo da educação, como nos relatos dos atores de diferentes escolas na seção “Eu Fiz Assim” –, possibilitando que perspectivas diferentes aparecessem em alguns instantes, mesmo sem corresponderem ao principal enfoque das edições.

Apesar de a revista abrir esse espaço importante, não deixou de incorporar seus pressupostos educacionais a respeito da administração educacional nestes momentos, permitindo que suas concepções defendidas prevalecessem, surgindo contradições em algumas seções.

As questões defendidas pela revista que foram observadas nesta pesquisa – gestor-líder, engajamento da comunidade para atingir metas em avaliações externas, tidas como parâmetro de qualidade, caráter prescritivo, gestão participativa, desconsideração pelas especificidades do contexto em que a escola, entre outras está inserida, – enquadram-se numa perspectiva gerencial da administração educacional, pois busca “estabelecer uma nova cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade, orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia” (CASTRO, 2008, p. 392).

Tal enfoque responsabiliza o gestor pelos possíveis fracassos da instituição, tirando o foco de problemáticas que permeiam o campo da educação brasileira, como condições de trabalho, formação do educador, financiamento da educação, entre outras – ao fazer isto, a

revista reduz os problemas da educação brasileira a questões simplistas, negando as especificidades de cada instituição e o trabalho coletivo necessário em seu interior. Neste ponto, sobre o papel do gestor, reflexo da concepção de administração adota, cabe a questão posta por Fonseca (2009) na conclusão de seu trabalho:

A pergunta que não quer calar é: Por que, a despeito dessa mobilização nacional, os gestores federais e estaduais assumem um modelo pronto, concebido externamente e ignoram a possibilidade de construção de um projeto pelas próprias escolas? Não seria função mais genuína do Estado preparar profissionais da escola para que possam atuar como agentes intelectuais ativos na construção de uma escola de qualidade? (p. 284).

As metas postas as escolas, que se traduzem num bom desempenho em avaliações externas, que recebem tratamento de destaque nas edições, também desconsideram as especificidades de cada unidade escolar, impondo situações que não correspondem aos interesses da comunidade atendida.

Frente a essas características, passa-se a serem exigidas novas habilidades do gestor-gerente, além de “criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo para aumentar a eficiência pelos modelos de avaliação do desempenho. Há preocupação, portanto, com o produto em detrimento dos processos” (CASTRO, 2008, p. 396).

Outra característica ressaltada ao longo das reportagens foi a participação e a autonomia, porém ambas destituídas de caráter crítico: participar nesta perspectiva não significa decidir o que se deseja, e o mesmo ocorre em relação à autonomia, que está relacionada ao processo e não ao produto – os sujeitos da escola são livres para decidir como percorrerão o caminho até o objetivo que lhes foi imposto:

Nesse quadro de transformação dos modelos de gestão escolar, opera-se uma ressignificação de vários termos, como, por exemplo, autonomia, descentralização e participação, agora despojados de seu sentido político. A autonomia passa a ser entendida como consentimento, como forma de construir uma cultura de organização de empresa; a descentralização passa a ser mais uma desconcentração de responsabilidades de poder, congruente com a “ordem espontânea” do mercado, respeitadora da liberdade individual e da garantia da eficiência econômica; a participação é, essencialmente uma técnica de gestão, um fator de coesão e de consenso. Esses conceitos são discutidos e analisados, destituídos de seus significados socioeconômicos e políticos, e não conduzem a uma discussão mais efetiva dos problemas educacionais e de como estes chegam a interferir na melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 2008, p. 404).

A questão da autonomia também está posta numa gestão democrática, porém numa conotação completamente diferente, como nos mostra Veiga (2000) em sua discussão:

*Liberdade é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à idéia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas (pp. 18-19, grifo do autor).*

A revista apresentou diversos “procedimentos práticos”, “receitas” para guiar o educador no seu fazer pedagógico, além de utilizar linguagem genérica no intuito de atingir público abrangente. Diante de todas estas questões levantadas, conclui-se que, apesar da revista em alguns momentos se posicionar a favor da gestão democrática, as ideias que defende não levam a sua concretude, pois esta forma de gestão implica

principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2000, p. 18).

Neste sentido, observou-se que a revista se afasta da forma de gestão garantida constitucionalmente, pelo contrário, ainda contribui para o movimento neoliberal que vem ganhando espaço no campo da educação brasileira a partir principalmente da década de 1990, refletindo-se num modelo de administração gerencial:

Pelo que nos mostram todas as evidências empíricas até o momento, o que está sendo pensado e implementado na rede pública são adequações às tendências gerais do capitalismo contemporâneo, com especial ênfase na reorganização das funções administrativas e de gestão da escola, assim como do processo de trabalho dos educadores, envolvidos com a formação das futuras gerações da classe trabalhadora, tendo em vista a redução de custos e de tempo (BRUNO, 1997, p. 41).

Posto isto, retomando-se o referencial teórico da pesquisa (SANDER, 2007), como apontado anteriormente, apesar de em alguns momentos, características da administração para a relevância cultural aparecerem em certas seções, o principal modelo de administração defendido nas diferentes edições analisadas da Revista Nova Escola Gestão Escolar enquadra-se na administração para a eficácia pedagógica, pois acentua características instrumentais dos atos e fatos administrativos, preocupando-se com a consecução dos objetivos educacionais

das instituições de ensino, colocados externamente, principalmente através de avaliações externas, cabendo a comunidade escolar apenas executar procedimentos propostos pela revista, reforçando desta maneira a separação entre o pensar e o fazer, não contribuindo para uma gestão democrática da educação brasileira.

## Referência Bibliográfica

- ABRAHÃO, Erlane Santos. Carta do leitor: comentário a respeito da entrevista sobre ensino religioso na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 6, dez./jan., 2009-2010.
- ALVES, Edna M. C. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre a semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.
- ANDRADE, Leila Ap. Ribeiro de. Carta do leitor: comentário a respeito da revista ser um novo material de formação. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- BARRAL, Patrícia. Um Espaço de Reflexão. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 8, fev./mar., 2010.
- BARROS, Âmbar de. Carta do leitor: comentário a respeito da expectativa de temas a serem abordados pela revista. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.
- BRUNO, Lúcia. Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila A. *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BUARQUE, Cristovam. Carta do leitor: comentário a respeito do reconhecimento da Revista Nova Escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- CAMARGO, Mônica. Escola em Novo Ritmo. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 15, ago./set., 2009.
- CANASSA, Tainá. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre coordenação pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 8, ago./set., 2009.
- CÂNDIDO, Antonio. Tendências no desenvolvimento da sociologia da educação. In: FORACCHI, Marilice M. e PEREIRA, Luiz. *Educação e Sociedade*. 13ª edição, São Paulo: Editora Nacional, 1987.
- CASTRO, Alda Maria D. A. *Administração Gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina*. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE). Porto Alegre: ANPAE, 1997, v. 13, n.1 (jan./jun. 1997), pp. 389-406.
- CORTEZ, Andreia Ap. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre a semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.
- COSTA, Ana Maria. Carta do leitor: comentário a respeito da reportagem sobre semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.

- FÁVARO, Valéria. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre violência escolar. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 9, jun./jul., 2009.
- FREINET, Célestin. *Pedagogia do Bom Senso*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- FREITAS, Luiz Carlos (Org.). *Avaliação Educacional: caminhando pela contramão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- FONSECA, Marília. É possível articular o projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola? Reflexões sobre a reforma do Estado e a gestão da escola básica. In: FERREIRA, Eliza B. & OLIVEIRA, Dalila A. (orgs.). *Crise da Escola e Políticas Educativas*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.
- FONSECA, Solange G. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre identidade da escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.
- HEIDRICH, Gustavo. A escola da família. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, pp. 24-31, ago./set., 2009a.
- \_\_\_\_\_. Aqui a violência não entra. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n.1, pp. 24-31, abr./mai., 2009b.
- \_\_\_\_\_. “O PDE está em cada escola”. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, pp. 20-23, ago./set., 2009c.
- \_\_\_\_\_. Os caminhos da formação. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n.2, pp. 24-31, jun./jul., 2009d.
- HEIDRICH, Gustavo & RODRIGUES, Cinthia. Os quatro segredos da gestão eficaz. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n.4, pp. 26-37, out./nov., 2009.
- HELOANI, José Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- KAIZER, Elaine. Carta do leitor: comentário a respeito da revista ser um novo material de formação. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- LIMA, Ana. Carta do leitor: comentário a respeito da qualidade da nova publicação da Revista Nova Escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- LUIZ, Eda. Um Espaço Democrático. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 19, jun./jul., 2009.
- MACEDO, Lino de. Carta do leitor: comentário a respeito da primeira publicação da revista. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- MARANGONI, Noêmia S. Economia Gota a Gota. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 19, out./nov., 2009.
- MARTINS, Danielle. Carta do leitor: comentário a respeito da expectativa de temas a serem abordados pela revista. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- MELO, Evian M. de A. Carta do Leitor: comentário a respeito da reportagem sobre semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.

- MENEZES, Luis Carlos. Carta do Leitor: comentário a respeito do reconhecimento da Revista Nova Escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- NABUCO, Cristina. “É preciso cultivar o respeito no ambiente escolar”. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, pp. 16-18, fev./mar. 2010.
- NADAL, Paula. Toda Força ao Líder. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, pp. 20-23, abr./mai., 2009a.
- \_\_\_\_\_. “Use a crise para criar”. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, pp. 14-17, jun./jul., 2009b.
- NASCIMENTO, Jerônimo A. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre o gestor eficaz. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 6, dez./jan., 2009-2010.
- NÁVIA, Priscila Zerbetto. Carta do leitor: comentário a respeito do relato sobre a troca da sirene pela música na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 8, out./nov., 2009.
- NESPOLO, Telma. Uma Equipe de Verdade. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 14, abr./mai., 2009.
- OLIVEIRA, Marlene A. dos Santos. Carta do leitor: comentário a respeito da reportagem sobre a família na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 8, out./nov., 2009.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Editora Ática, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino*. São Paulo: Editora Ática, 2007.
- PAULA, Daniela da Silva. Carta do leitor: comentário a respeito da entrevista sobre ensino religioso. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 6, dez./jan., 2009-2010.
- PAVANI, Vilma Ap. Carta do leitor. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 6, dez./jan., 2009-2010.
- PEDROSO, Leda Aparecida. *A Revista Nova Escola: política educacional na “Nova República”*. Campinas, SP: [s.n.], 1999.
- PEREIRA, Valéria. Carta do leitor: comentário a respeito da entrevista sobre liderança. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 9, jun./jul., 2009a.
- \_\_\_\_\_. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre coordenação pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 8, ago./set., 2009b.
- POLATO, Amanda. “Escola pública não é lugar de religião”. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, pp.22-25, out./nov., 2009.
- \_\_\_\_\_. Um trio coeso e bem articulado. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, pp.22-28, fev./mar., 2010.

- PUBLI Abril. Publicidade da Revista Nova Escola Gestão Escolar. Disponível em: <<http://www.publiabril.com.br/marcas/novaescolagestaoescolar/revista/informacoes-gerais>>. Acesso em: 25 ago. 2011.
- REOLO, Jane. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre violência na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 9, jun./jul., 2009.
- RIOS, Terezinha A. A Minha ou a Nossa?. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 58, out./nov., 2009a.
- \_\_\_\_\_. Agir com Autonomia. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 58, jun./jul., 2009b.
- \_\_\_\_\_. Identidade da Escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 58, dez./jan., 2009-2010.
- \_\_\_\_\_. Ministrando Junto. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 58, ago./set., 2009c.
- RIOS, Terezinha A. Para Tecer o Ano Novo. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 58, fev./mar., 2010.
- \_\_\_\_\_. Questões de Valor. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 58, abr./mai., 2009d.
- RODRIGUES, Cinthia. “Em Nova York, gestores têm total autonomia”. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, pp. 20-23, dez./jan., 2009-2010a.
- \_\_\_\_\_. O que não pode faltar. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, pp. 24-31, dez./jan., 2009-2010b.
- ROSA, Renata Coutinho. Carta do leitor: comentário a respeito da entrevista sobre ensino religioso na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 6, dez./jan., 2009-2010.
- ROSA, Zélia de Jesus Silva. Carta do leitor: comentário a respeito da expectativa de temas a serem abordados pela revista. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- SAMPAIO FILHO, José W. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre escola e família. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 8, out./nov., 2009.
- SANDER, Benno. *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.
- SANTANA, Esther. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre violência escolar. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 9, jun./jul., 2009.
- SAVIANI, Dermeval. *História das Ideias Pedagógicas no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados, 2010.
- SILVA, Cleber A. Carta do leitor: comentário a respeito da entrevista sobre a educação em Nova York. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 7, fev./mar., 2010.
- SILVA, Dhayane R. M. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre a semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.

- SILVA, Ivânia Margarete. Carta do leitor: comentário a respeito da reportagem de capa sobre coordenação escolar. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 8, ago./set., 2009.
- SILVA, Maria do Socorro L. da. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre escola e família. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 8, out./nov., 2009.
- SILVA, Raimunda E. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre a semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.
- SOLANO NETO, Antonio. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre a semana pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 6, p. 6, fev./mar., 2010.
- SOUSA, Aniellis. Carta do leitor: comentário a respeito da reportagem de capa sobre coordenação pedagógica. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 3, p. 8, ago./set., 2009.
- SOUSA, Plácido. Uma Escola de Pesquisa. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 5, p. 19, dez./jan., 2009-2010.
- VAL, Cristina. Carta do leitor: comentário a respeito do artigo sobre violência escolar. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 2, p. 9, jun./jul., 2009.
- VEIGA, Ilma A. Passos. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: *Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas: Papyrus Editora, 2000.
- VIRTUOSO, Leila. Carta do leitor: comentário a respeito da reportagem sobre a família na escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 4, p. 8, out./nov., 2009.
- ZAGURY, Tania. Carta do leitor: comentário a respeito da qualidade da Revista Nova Escola. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.
- ZANELLA, Maria Nilvane. Carta do leitor: comentário a respeito da revista ser um novo material de formação. *Revista Nova Escola Gestão Escolar*. [S.I.]: Editora Abril, n. 1, p. 8, abr./mai., 2009.