

**O PROGRAMA GESTÃO NOTA 10 DO INSTITUTO
AYRTON SENNA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO
DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO: DECORRÊNCIAS PARA A GESTÃO
EDUCACIONAL¹**

**THE PROGRAM MANAGEMENT NOTE 10 OF THE
AYRTON SENNA INSTITUTE IN THE MUNICIPAL EDUCATIONAL
NETWORK OF SÃO JOSÉ DO RIO PRETO: CONSEQUENCES FOR
EDUCATIONAL MANAGEMENT**

Teise de Oliveira Guaranha Garcia²
Theresa Maria Freitas Adrião³
Lisete Regina Gomes Arelaro⁴

RESUMO: o artigo caracteriza e analisa a implantação do Programa Gestão Nota 10 em São José do Rio Preto, no Estado de São Paulo, no contexto de pesquisa de âmbito nacional financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq. O Programa, desenvolvido por meio de parceria firmada entre a municipalidade e o Instituto Ayrton Senna, IAS, ocorreu entre os anos de 2005 e 2008. O trabalho de campo indicou que a instituição privada exerceu forte ingerência sobre a gestão educacional no que se refere às formas de organização e controle do trabalho de especialistas e docentes, permanecendo após o término da parceria, procedimentos decorrentes de suas orientações. Conclui-se que o modelo de gestão adotado pelo IAS se pauta em concepções centralizadoras que não contribuem para a produção de uma escola pública de qualidade.

¹ A pesquisa contou com a participação de Newton Pulheyz Jr, mestrando do Programa de Pós-Graduação da UNESP, resultando em sua dissertação de Mestrado, intitulada "Análise da caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos na legislação brasileira no período republicano", defendida em 2010, sob a orientação da Professora Theresa Adrião, com financiamento FAPESP e Maria Tereza Mendonça Pyntia, graduanda do curso de Pedagogia da FFCLRP, resultando em seu trabalho de conclusão de curso, "O Instituto Ayrton Senna e o Programa Gestão Nota 10: orientações para a gestão educacional, defendido em 2010, sob a orientação da professora Teise Garcia, com financiamento do CNPq.

² Professora Doutora - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da FFCLRP. teise@ffclrp.usp.br

³ Professora Doutora - Faculdade de Educação da UNICAMP. Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNICAMP. theadriao@gmail.com

⁴ Professora Titular - Faculdade de Educação da USP. Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação – FEUSP. liselaro@usp.br

PALAVRAS-CHAVE: parceria público-privada; IAS; gestão educacional; escola pública

ABSTRACT: The article describes and analyzes the implementation of the Program Management Note 10 in São José do Rio Preto, in the State of São Paulo, in the context of national study funded by the National Council of Scientific and Technological Development, CNPq. The Program, developed through partnership between the municipality and the Instituto Ayrton Senna, occurred between the years 2005 and 2008. The field work has indicated that the private institution has exercised strong influences on the educational management with regard to the forms of organization and control of the work of specialists and teachers, remaining after the end of the partnership, procedures derived from its guidelines. It is concluded that the management model adopted by IAS tariff in centralising conceptions that do not contribute to the production of a quality public school.

KEYWORDS: public-private partnership, IAS, educational administration, public school

Introdução

O município de São José do Rio Preto, fundado ao final do século XIX, localiza-se na região norte do Estado de São Paulo. Em 2010 contava com 425.261 habitantes.

No ano de 2000, com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) calculado em 0,834, o município ocupava o 25º lugar no *ranking* do paulista. Dentre os 645 municípios do Estado, São José do Rio Preto encontrava-se entre aqueles que superavam a média estadual de 0,814. (SEADE, s/d). A participação do município no Produto Interno Bruto do Estado de São Paulo, no mesmo ano, foi de 0,723%. (SEADE, s/d)

São José do Rio Preto é polo regional de prestação de serviços e produção industrial, destacando-se neste último segmento os setores: moveleiro; alimentício; produtos médicos; e joias. Em 2005 contava com

três distritos industriais e 100 minidistritos, contabilizando 1270 empresas (entre micro e grandes empresas). O município conta ainda com produção de látex e inserção na agroindústria da laranja. (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2005).

A administração, durante o período de vigência da parceria com o Instituto Ayrton Senna, esteve por duas gestões a cargo do prefeito Edson Coelho Araújo, do Partido Popular Socialista, PPS, (2001-2004 e 2005-2008). Em 2009 assumiu o novo prefeito municipal, eleito em outubro de 2008: Valdomiro Lopes da Silva Júnior, do Partido Socialista Brasileiro, pela coligação “Para o Bem de Rio Preto”.

As redes municipal e estadual compartilham a oferta de Educação Básica. A taxa de escolarização líquida no município para o Ensino Fundamental, segundo o censo demográfico de 2000, era de 95,5. Para o ensino médio a taxa declinava, correspondendo a 63,4. (IBGE, 2009).

O ensino superior público no município é oferecido pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC). Além das instituições públicas de ensino superior, São José do Rio Preto conta com instituições privadas de ensino, como a UNIP.

O atendimento municipal em educação iniciou-se pela oferta em Educação Infantil, em 1957. Na década de 1970 implantou-se o Ensino Supletivo - Educação de Jovens e Adultos (EJA). A partir de 1997, por meio de Convênio com a Secretaria de Estado da Educação, a municipalidade passou a ampliar vagas no ensino fundamental, assumindo unidades de ensino até então de responsabilidade da esfera administrativa estadual. (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2005). No ano de 2000 foi criado o Sistema Municipal de Ensino de São José do Rio Preto (Lei Municipal 8.053, de 4 de setembro de 2000).

O crescimento no atendimento do nível obrigatório de ensino pela esfera municipal, segundo o Plano Municipal de Educação, foi da ordem de 38% entre 1998 e 2003 (PME, 2005). O processo de municipalização, ainda segundo o PME, absorveu somente unidades que atendiam às séries iniciais, nos anos de 1998, 1999, 2000. Foram assumidas 28 unidades de ensino estadual no período. (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2005).

A rede municipal pública era composta por 68 unidades que ofereciam Ensino Fundamental, desde a Etapa Básica do Ciclo Inicial (6 anos) até a Etapa Final do último Ciclo (9º ano)⁵; 32 unidades que ofereciam atendimento em creche; 43 unidades possuíam matrículas na pré-escola e duas unidades, de Educação Especial. Além disso, seis unidades ofereciam atendimento também à EJA (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2008).

O Conselho Municipal de Educação foi instituído pela Lei nº 6354, de 12 de Julho de 1996. Conta com página própria, alocada no portal da Secretaria Municipal de Educação e *blog* por meio do qual são apresentadas demandas da população e dos próprios conselheiros e registradas as discussões regularmente.

As unidades escolares contavam com Associações de Pais e Mestres, regidas por um Estatuto Padrão que possibilitava a captação e gestão de recursos. Contavam, também, com Conselhos de Escolas que se reuniam trimestralmente, instituídos antes da parceria.

1. O Programa Gestão Nota 10 no município

As informações necessárias ao levantamento de dados foram coletadas junto a gestores municipais no ano de 2008, durante a vigência do Programa “Gestão Nota 10”, com a realização de entrevistas semi-estruturadas, para as quais se preparou roteiros orientadores. Os profissionais envolvidos diretamente com o Programa concederam entrevistas, sob a condição de sigilo de seus nomes, cargos e funções. Respeitando-se esta condição, os sujeitos foram designados por Técnico A, B, C e D. Além das entrevistas realizou-se coleta e análise de informações constantes em legislação e publicações municipais e, consulta ao documento que regulava a parceria. A respeito deste documento, o acesso só foi possível mediante autorização do Instituto Ayrton Senna.

A implantação do Programa “Gestão Nota 10” no município de São José do Rio Preto ocorreu no contexto de parceria já firmada com o Instituto Ayrton Senna (IAS) em 2001, quando foi implantado o Programa “Escola

⁵ Algumas unidades, tal como a pesquisada, não ofereciam até o término da coleta de dados, o primeiro ano do Ensino Fundamental. As matrículas, para o primeiro ano, nesses casos, eram alocadas em unidades de Educação Infantil, onde já funcionava a pré-escola.

Campeã”, que vigorou até o ano de 2004. A partir de 2005, a parceria foi mantida por meio do ingresso da rede municipal na “Rede Vencer”, também proposta pelo IAS. O município se comprometia com a implantação de dois Programas, dentre eles o “Gestão Nota 10”.

O estabelecimento de parceria com o Instituto Ayrton Senna, segundo uma das técnicas entrevistadas na Secretaria Municipal de Educação, ocorreu por iniciativa do Instituto que buscou contato com o município, pois, durante o período da implantação do Programa Escola Campeã, o IAS selecionou municípios para o estabelecimento de parcerias (TÉCNICO C, 2008). Outra entrevistada informou que tinha havido certa resistência por parte dos profissionais do magistério, no início da parceria, ainda com o Programa Escola Campeã. As críticas, segundo ela, identificavam, inicialmente, o Programa como uma ação “neoliberal”, já que incorporava propostas de instituições privadas na rede pública de ensino. A Técnica, todavia, entendia que tais resistências foram sendo superadas gradativamente (TÉCNICO B, 2008).

Após o encerramento do Programa “Escola Campeã”, em 2004, segundo os entrevistados na SME, imediatamente o IAS encaminhou à Administração Municipal proposta de uma nova parceria. O prefeito municipal foi o primeiro contatado, realizando com a equipe da Secretaria Municipal de Educação avaliação do período anterior e da nova proposta. A manifestação de interesse dos gestores educacionais, segundo os entrevistados, teria sido decisiva para o ingresso do município na “Rede Vencer”.

A regulação da nova etapa de parceria se deu por meio de assinatura de Instrumento Particular de Parceria, assinado em 15 de junho de 2005. O ingresso na Rede Vencer implicou a implantação de dois Programas, apresentados anexos ao documento: o “Programa de Acompanhamento de Turmas Regulares”, posteriormente designado como “Circuito Campeão”, e o Programa “Gestão Nota 10”, este último objeto de discussão neste artigo.

O Instrumento Particular de Parceria, em sua Cláusula 6, estabelecia que a divulgação por parte do município de materiais, idéias e conceitos sobre o Instituto deveriam ser previamente autorizadas pelo mesmo. Esta cláusula possibilitou compreender as razões pelas quais

foi manifestado receio pelos gestores em apresentar aos pesquisadores documentos, sem consulta prévia à coordenação da entidade. Explícita, ainda, o grau de ingerência da instituição privada sobre a administração pública.

O documento, ainda, estabelecia à Prefeitura, dentre suas 20 responsabilidades “designar um Coordenador para as ações da Rede, com perfil e experiência gerencial e de coordenação de equipes que trabalhe com foco em resultados e alcance de metas” (INSTRUMENTO PARTICULAR DE PARCERIA SME-IAS, 2005, p.4).

A SME optou por distribuir as responsabilidades pelos Programas dentre os especialistas que coordenavam seus departamentos: o responsável pela Supervisão de Ensino assumiu o Programa Gestão Nota 10 e a coordenadora do Ensino Fundamental, a coordenação geral da Rede Vencer. Segundo depoimento de uma das entrevistadas, a distribuição das novas responsabilidades entre os quadros da Secretaria Municipal de Educação foi negociada com a instituição parceira, evitando-se novas contratações. (TÉCNICO C, 2008). Foi mantida a equipe que já atuava no Programa Escola Campeã.

A assinatura do documento que introduziu o Programa “Gestão Nota 10” ocorreu no mesmo ano em que o Plano Municipal de Educação foi aprovado pela Câmara Municipal, em 19 de dezembro. O documento, no item referente ao diagnóstico do Ensino Fundamental apresentava a parceria com o Instituto. É curioso observar que o Plano faz menção ao Programa “Escola Campeã”, que já estava encerrado quando o PME foi aprovado.

O Instrumento de Parceria, por sua vez, demonstra o caráter impositivo do IAS nas orientações para a gestão educacional. A implementação do Programa “Gestão Nota 10” como parte da Rede Vencer, exigiu do gestor público a responsabilização para com o alcance de um conjunto de indicadores e metas estabelecidas pela instituição privada. Os indicadores avaliavam a situação da rede municipal e, em relação às metas, propiciavam a orientação para as ações a serem desenvolvidas no âmbito da SME e das unidades escolares (GARCIA, PULHEZ Jr, PINTYA, 2009).

A supervisão de ensino da SME, em 2008, produziu um caderno, destinado aos diretores escolares, intitulado “Gestão e organização da Educação Básica nas escolas municipais”, do qual constava a legislação referente à gestão escolar já produzida no período anterior, bem como os modelos de registro e orientações mais recentes aos gestores. (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2008).

Apesar de o documento não trazer nenhuma referência ao IAS, as concepções de gestão divulgadas pelo Instituto estão claramente presentes, como se pode observar neste trecho “não se pode negar que, mesmo na gestão efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica” (PREFEITURA MUNICIPAL, 2008, p.10).

Questionada se o documento relacionava-se ao Programa “Gestão Nota 10”, a Técnica B considerou que, em certa medida, as atividades do IAS inspiraram sua elaboração. O Técnico D, por sua vez, lembrou que a parceria, sobretudo em sua fase inicial, permitiu à rede uma maior organicidade.

Os entrevistados registraram que, tal como no Programa “Escola Campeã”, houve resistência por parte de docentes e diretores de escolas na implantação do Programa “Gestão Nota 10”. As resistências relacionavam-se ao volume de registros que deveriam ser feitos e encaminhados à SME para alimentação do Banco de Dados do Sistema de Informação do Instituto Ayrton Senna (SIASI).

O Programa “Gestão Nota 10” previa a formação de gestores escolares para execução das atividades. Os responsáveis designados para coordenar o Programa na rede responsabilizavam-se também por essa formação. Em alguns momentos, todavia, o próprio IAS enviava técnicos ao município, ou oferecia formação virtual. Sobre as orientações enviadas pelo Instituto para a formação e reuniões com gestores nas unidades escolares, a Técnica B informa que sempre tinha havido adaptações locais produzidas no âmbito da Secretaria, mas considerou ser positivo estabelecer-se uma proposta padronizada para os municípios, pois São José do Rio Preto seria exceção, contando com

universidades locais para apoiá-lo, o que não acontecia em todos os municípios brasileiros.

A Técnica C também ressalta o processo de negociação entre a equipe gestora municipal e o IAS. A gestora exemplifica indicando que o Instituto, no início da parceria, sugeriu o emprego do sistema privado de ensino Dom Bosco, proposta que contrariava a proposta pedagógica da SME.⁶ Os gestores, segundo ela, apresentaram justificativas ao Instituto para a recusa do material e a Instituição as acatou. A rede continuou a usar os livros do Programa Nacional do Livro Didático (TÉCNICO C, 2008).

Outros procedimentos indicados pelo Instituto foram adotados, mas com restrições, como é o caso da avaliação semestral externa encaminhada pelo IAS. Os entrevistados informaram que havia registros de situações nas quais os docentes solicitaram aos estudantes que não respondessem uma ou outra questão, por não terem trabalhado o conteúdo, isso foi explicado ao Instituto e as questões foram excluídas e não computada nos resultados.

A aplicação de avaliações externas foi ainda mencionada pela Técnica C como mais um procedimento sobre o qual houve resistência por parte dos profissionais das escolas, “no começo quase apedrejaram a gente”, referindo-se aos gestores e docentes. (TÉCNICO C, 2008)⁷

⁶ Por sistema de ensino privado entende-se a "cesta" que compõe os contratos firmados entre as prefeituras municipais e a iniciativa privada; é integrada por atividades tradicionalmente desenvolvidas pelas equipes pedagógicas dos órgãos da administração pública e das escolas: formação continuada de educadores, efetivo acompanhamento das atividades docentes; investimento na produção e distribuição de materiais didáticos aos alunos; processos de avaliação externa e interna, entre as principais encontradas. Por essa razão, para além dos problemas pedagógicos derivados da adoção de material instrucional, em alguns casos desde a pré-escola, o que é importante destacar é o fato de que as empresas privadas passam, ao vender os chamados "sistemas de ensino", a interferir na gestão do próprio sistema escolar público local. Cabe salientar que a relação da empresa privada com a educação pública merece atenção destacada, tendo em vista a constatação dos seguintes aspectos: falta de controle social ou técnico, fragilidade conceitual e pedagógica dos materiais e serviços comprados pelos municípios, duplo pagamento pelo mesmo serviço, vinculação do direito à qualidade de ensino submetida à lógica do lucro e padronização/homogeneização de conteúdos e currículos escolares como parâmetro de qualidade. (ADRIÃO, et al, 2009).

⁷ Newton Pulheiz Júnior participou do trabalho de campo junto à Secretaria Municipal de Educação, defendendo Dissertação de Mestrado sobre o tema em 2010 (PULHEIZ JR., 2010).

No ano de 2008, o município de São José do Rio Preto foi agraciado com o prêmio “Gestão Nota 10” entregue pelo IAS aos municípios que alcançaram as metas estabelecidas pelos Programas implementados. O prêmio foi entregue em cerimônia da qual participaram não só o Prefeito e a Secretária municipal de educação, mas toda a equipe envolvida na parceria. Os outros dois municípios paulistas que mantinham o Programa Gestão Nota 10, Marília e São Vicente, também foram premiados.

A parceria que implementou o Programa “Gestão Nota 10” foi renovada anualmente por meio de três aditamentos: o primeiro deles, assinado em 23 de agosto de 2006, substituiu o Anexo que apresentava os Programas. Em relação ao Programa “Gestão Nota 10” não houve alterações, mas o segundo Programa passou a se chamar “Circuito Campeão”. O segundo aditamento foi assinado em 20 de dezembro de 2006, referindo-se exclusivamente à prorrogação da vigência da parceria até 31 de dezembro de 2007.

O terceiro Aditamento prorrogou novamente a parceria até 31 de dezembro de 2008, mantendo os Programas e introduzindo alterações na Cláusula 7ª: “Da denúncia e Rescisão” que, em seu documento original, 7.1 apresentava três condições nos seguintes termos, para que os parceiros que se sentissem prejudicados considerassem rescindido o Instrumento – 1) causa maior, 2) infração às cláusulas ou 3) descumprimento injustificado dos prazos (INSTRUMENTO PARTICULAR DE PARCERIA, 2005).

Em 2009, assumiu o Executivo municipal o novo prefeito eleito. A Secretaria Municipal de Educação foi recomposta e a nova Secretária, segundo profissionais entrevistados na unidade escolar, procedeu a uma avaliação sobre o Programa “Gestão Nota 10”, ouvindo professores e diretores escolares. Os profissionais teriam reclamado sobre o programa, sobretudo em relação ao volume de registros (o mesmo ocorrendo em relação ao Programa “Circuito Campeão”). No mesmo ano a parceria foi encerrada.

2. O Programa Gestão Nota 10 na unidade escolar

A escola campo, objeto de pesquisa foi indicada pela Secretaria Municipal de São José do Rio Preto segundo os critérios apresentados pelos pesquisadores: aceite por parte da equipe gestora e avaliação dos gestores municipais de que haveria alteração de desempenho a partir da implantação do Programa.

A coleta de dados na unidade escolar foi realizada após longo processo que implicou duas negociações: a primeira, no âmbito da SME, ocorreu para a realização de entrevistas e acesso ao Instrumento Particular de Parceria. A segunda, em encaminhamento de novos ofícios à SME e espera prolongada, pela autorização à coleta de dados. Após o processo de tramitação na SME transcorreu um período de negociação com a própria escola para agendamento de entrevistas e coleta de documentos, o que foi realizado em 2009, quando já se encerrara a parceria. Na unidade, por solicitação das profissionais, manteve-se o sigilo em relação a seus nomes e funções, tal como ocorreu com os gestores municipais. Ainda, as entrevistadas solicitaram que não houvesse registro em áudio de entrevistas, o que foi respeitado pela pesquisadora⁸. O acesso a materiais disponíveis relativos ao período de vigência do Programa demandou uma verdadeira busca da pesquisadora e das gestoras em almoxarifado e “guardados” na escola. (PYNTIA, 2010).

A unidade, inaugurada em 1997 era de pequeno porte, contando com cinco salas de aula para atendimento aos Ciclos I (2º e 3º anos) e II (4º e 5º anos) do Ensino Fundamental. O Ciclo I do Ensino Fundamental contava com três anos - Etapa Básica, Etapa Inicial e Etapa Final. Neste ciclo o atendimento era prestado, no entanto, a partir do 2º ano, uma vez que o 1º era oferecido na rede em unidades de educação infantil.

A equipe gestora da escola era composta pela diretora e coordenadora pedagógica que trabalhavam na unidade de ensino desde um pouco antes da implantação da parceria com o IAS. Ambas são pós-

⁸ A coleta de dados na unidade escolar foi realizada por Maria Tereza Mendonça Pyntia, em pesquisa de Iniciação Científica. A graduanda defendeu monografia sobre o tema em 2010 (PYNTIA, 2010).

graduadas em educação e trabalhavam em jornadas de 40 horas semanais.

Uma vez que o Instrumento Particular de Parceria da “Rede Vencer” induzia à responsabilização dos gestores escolares pelo alcance de metas e objetivos estipulados pela instituição, perguntou-se às gestoras sobre essa responsabilidade. A Profissional A, informou que esse ponto nunca a preocupou no desenvolvimento de suas funções, já que a escola sempre havia desenvolvido um trabalho muito significativo, atingindo bons resultados e tendo destaque na rede. A Rede Vencer, segundo a entrevistada não havia modificado a forma de a escola trabalhar (com exceção da cultura dos registros), já que “funcionava muito bem como faziam e não seria um programa externo à escola que mudaria grande parte da rotina, regras, normas, maneira de gerir daquela unidade de ensino.” (PROFISSIONAL A, Nov/2009).

No ano de implantação do Programa “Gestão Nota 10”, 2005, a escola teve 0,74% de reprovações entre os alunos matriculados; em 2006, o percentual foi de 2,06%; em 2007, 3,07% e em 2008, último ano do Programa, 0,43%. No ano anterior à implantação do Programa, 2004, as reprovações corresponderam a 0,72%, ou seja, dois alunos. Entre os anos de 2006 e 2007, portanto, as reprovações aumentaram, declinando em 2008 a um percentual mais próximo daquele existente no ano imediatamente anterior ao início do Programa. O abandono escolar registrado para o período 2005-2008 foi zero e em 2004, 0,72%, o que correspondeu a dois alunos. As entrevistadas reiteraram que alterações no fluxo escolar não ocorreram de forma significativa em decorrência do Programa, ressaltando que a maior mudança se deu mesmo devido ao estabelecimento de uma “rotina de registros”.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, IDEB, registrado para a unidade em 2007 foi 6.6, acima da média municipal para as séries iniciais que no mesmo ano foi 5.9 (SISTEMA PROVA BRASIL/INEP).

O Programa “Gestão Nota 10”, iniciado nas unidades escolares em 2005, segundo as profissionais A e B entrevistadas na escola pesquisada, foi implantado sem que houvesse discussão prévia com os profissionais da rede municipal.

O IAS promoveu, após a implantação do Programa, capacitações destinadas aos gestores, fornecendo material destinado a orientar os procedimentos, tais como livros, cadernos de estudo, modelos de fichas de acompanhamento e apostilas. Observou-se que as profissionais ao mencionarem os materiais de apoio tinham dificuldades em distinguir a que Programas se destinavam. Em alguns momentos mencionavam mesmo não ter clareza: “era tudo Rede Vencer”.

A definição de indicadores e metas constantes do Programa “Gestão Nota 10”, entretanto foi bem identificada e objeto de crítica por parte da Profissional A. Segundo ela, a unidade já havia definido suas metas segundo o contexto local. Sua fala demonstra insatisfação com o Programa a este respeito (PROFISSIONAL A).

Ambas as entrevistadas em vários momentos se referiram aos registros como a contribuição mais marcante do IAS. Tal comentário indica certa ambiguidade, uma vez que todos os registros e dados a serem coletados no âmbito dos Programas da Rede Vencer relacionavam-se às metas e indicadores estabelecidos pelo Instituto, estes questionados por uma das gestoras.

Depreende-se que a imposição de metas como conteúdo é compreendida com distanciamento em relação à forma. A profissional B observou que os registros continuavam a fazer parte das rotinas da escola “contribuindo tanto para os gestores quanto para os professores”, possibilitando aos docentes uma visão mais ampla sobre o desempenho dos estudantes. Reitera-se que ao mencionar os registros, a entrevistada fez observações relativas aos dois programas da Rede Vencer assumidos pela administração municipal. O Programa que antecedeu a Rede também foi mencionado quando se perguntou sobre o “Gestão Nota 10”.

A confusão provavelmente estava relacionada ao fato de que a lógica de trabalho por metas e a ênfase no controle por meio de registros, promovido pelo IAS, apesar das mudanças e especificidades dos Programas, eram muito semelhantes em todos.

As gestoras entrevistadas observaram, tal como os gestores municipais, que houve uma resistência inicial na escola à exigência dos registros. Ressaltaram a necessidade de o gestor ser atento

constantemente às variáveis presentes. Em suma, os depoimentos ressaltaram a centralidade do gestor escolar no gerenciamento das atividades relativas ao Programa.

Os depoimentos e a observação de documentos presentes na unidade indicaram que se havia certa confusão na menção aos Programas e que se houvera alguma resistência inicial, as ações propostas realmente se efetivaram, até mesmo porque na unidade se manteve, mesmo encerrada a parceria, a prática de registros, o que foi verificado durante a coleta de dados, a exemplo da existência de fichas de registros reproduzidas na escola em 2009. Observou-se ainda, outros materiais produzidos pelo Instituto ainda em uso, tal como cartazes (Programa “Circuito Campeão”) nas salas de aula para registros regulares individuais de volume de leitura realizada pelos alunos.

Apesar da permanência das práticas, reitera-se o questionamento das entrevistadas à parceria de “cima para baixo” e um empenho em informar que a qualidade de ensino da unidade se devia ao trabalho desenvolvido pelos profissionais, não decorrendo da parceria.

As afirmações e práticas observadas indicam que a implantação do Programa, sobretudo no que se refere à forma por meio da qual é exercido o controle sobre o trabalho perdurou para além da parceria, incorporando-se à gestão da escola mesmo com críticas e confusões.

Os dados referentes ao Conselho de Escola explicitaram que não havia priorização de decisões de caráter coletivo na rede, uma vez que legalmente a previsão de reuniões do colegiado era trimestral. Sobre o órgão, a Profissional A foi sintética ao fornecer informações. Não havia também descentralização de recursos financeiros municipais para as unidades, cabendo ao gestor pleitear junto à SME verbas quando julgasse necessário. Depreende-se que em uma estrutura centralizada não é estranho um conjunto de medidas que atribuem ao gestor, tal como ocorre no Programa “Gestão Nota 10”, uma posição central (apenas no âmbito da escola) no controle das informações e do trabalho.

Os materiais referentes ao Programa “Gestão Nota 10”, localizados na escola obedeciam a diferentes formatos: alguns traziam o símbolo do Programa, outros não o mencionavam, apesar de indicados pelas

entrevistadas como integrantes das formações específicas e outros, ainda, traziam apenas o logo do IAS.

Um dos materiais, uma pauta de reunião com diretores promovida pelo IAS no âmbito do Programa 'Gestão Nota 10", indicava as expectativas para com o profissional. Compunham-se dos seguintes assuntos: Diretor de escola: articulador de equipe e soluções; Estabelecer rotinas; Otimizar as competências de cada membro da equipe; Otimizar o tempo; otimizar as competências; Ação do diretor; e Conclusão (PROGRAMA GESTÃO NOTA 10- Reunião de diretores Rede Vencer 16/04/2008).

Buscou-se materiais referentes à avaliação encaminhada pelo IAS e mencionada pelos gestores municipais. O acesso não foi possível, pois a escola não permaneceu com nenhum material, nem recebeu sínteses dos resultados. As entrevistadas criticaram o instrumento como "muito pobre" e "cruel", por exigir que estudantes em situação de inclusão realizassem a prova e fossem comparados aos seus colegas.

A Profissional B informou que em uma das edições da avaliação semestral enviada pelo IAS, houve coincidência com a proposta de uma avaliação elaborada na escola. A opção feita foi pela realização exclusiva da prova enviada pelo Instituto, a fim de que as formalidades da parceria fossem cumpridas.

Dentre os documentos localizados, nenhum se refere ao encerramento da parceria, fato também não muito claro para as entrevistadas. Apesar de se lembrarem de terem sido consultadas pela nova Secretária de Educação (2009), apresentaram dúvidas se a parceria havia, de fato, se encerrado.

Decorrências da implantação do Programa para a gestão do sistema e da unidade escolar: indicações para a reflexão

Os depoimentos informaram que a implantação dos Programas propostos pelo IAS trouxe maior organicidade à rede que acabava de municipalizar o Ensino Fundamental.

A relação dos gestores municipais com o Instituto foi, segundo todos os entrevistados, marcada por negociações contínuas em relação aos programas. Diferentemente de outros municípios que recebiam, por exemplo, pautas prontas para reuniões elaboradas por funcionários do IAS, em São José do Rio Preto todos os encaminhamentos eram objeto de discussão com os gestores municipais (TÉCNICO C, 2008).

Os exemplos mencionados pelos gestores, sobretudo no que se refere às funções de coordenação dos programas indicam que os técnicos da SME assumiram responsabilidades significativas, pois lhes cabia monitorar o funcionamento dos programas nas unidades escolares, realizar registros e participar de eventos e reuniões promovidas pela instituição privada, respondendo pelo sucesso das ações. Nenhuma das entrevistadas informou ter reduzidas suas funções anteriores a partir das novas atividades assumidas com a parceria. Pelo contrário, a sobrecarga de trabalho, especialmente percebida com a introdução do Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações, era criticada.

Se os gestores municipais alegaram permanentes negociações com o Instituto, todavia há que se considerar a ingerência da Instituição privada indicada até mesmo pelo receio em fornecer documentos sem o consentimento da mesma.

Ainda, no âmbito da gestão do sistema municipal de ensino o Programa “Gestão Nota 10”, assim como os outros programas decorrentes da parceria com o IAS, trouxeram decorrências em diferentes dimensões: na organização da SME, inclusive com a introdução da função de um gerente responsável por acompanhar a implantação do Programa nas unidades escolares.

Recorremos a Vitor Paro para entender os limites que tal lógica introduz para a construção, já debilitada, de perspectivas democráticas para a gestão da educação e da escola pública. Segundo o autor:

As recentes tentativas de aplicação da “gerência da qualidade total” às escolas básicas no Brasil constituem caso particular da tendência que existe, sob o capitalismo, de aplicar a todas as instituições, em particular às educativas, os mesmos princípios e

métodos administrativos vigentes na empresa capitalista. Em trabalho anterior (Paro, 1986), que denunciava essa tendência, pude demonstrar a maneira como ela contradiz o caráter educativo das práticas e relações que se espera ter lugar na escola. Entendida em seu sentido mais geral e abstrato, o que toda administração tem de “essencial” é o fato de constituir-se em “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” (Paro, 1986, p. 18) Diante desse caráter mediador, são os fins buscados que dão especificidade a cada administração em particular. (PARO, 1999, p.101).

Nesses termos, considerando os fins da educação pública de caráter obrigatório como o direito de crianças e adolescentes ao legado cultural de sua sociedade e, dialeticamente, a instrumentos de questionamento e superação desse mesmo legado, a gestão autoritária da educação e da escola pouco contribuiria para a melhoria dessa educação.

Outra alteração destacada referia-se ao acúmulo de funções para gestores escolares e docentes, tendo em vista as exigências formais postas pelo Programa, as quais, na perspectiva de responsabilizar os profissionais pela consecução das metas determinadas, parecem incorrer em equívocos já identificados quando refletimos sobre medidas de *accountability*, como as indicadas pelo “Gestão Nota 10”:

[...] as conseqüências no chão da escola da inevitável pressão pelo cumprimento das metas devem ser acompanhadas. Um cenário possível é o aumento da desmotivação e do desestímulo dos educadores caso as metas não sejam cumpridas, apesar de sua concentração de esforços. Tanto mais na medida em que se consideram as condições objetivas de funcionamento das escolas e o impacto que teria uma eventual diminuição dos recursos repassados. Esse mecanismo pode gerar ainda o aumento de desigualdades já

existentes entre escolas e municípios ou a introdução de novas. (ADRIÃO, GARCIA, 2008, p.791-792).

Discutia-se a possibilidade de se instituírem, também, mecanismos formais, com a mera função de cumprir exigências legais: “incluindo-se a redução dos processos pedagógicos ao preparo para os exames externos, uma vez que os resultados das avaliações concorrerão para o aumento dos recursos” (ADRIÃO E GARCIA, 2008, p.792).

A suposta desinformação quanto ao término da parceria e a transcrição no Projeto Pedagógico de excerto de documentos do IAS, sugere que práticas propostas pelo IAS foram mantidas mesmo sem a continuidade do Convênio de Parceria. Considerando-se que os gestores municipais ressaltaram a contribuição da parceria para a organização da rede, infere-se que este processo se deu com a incorporação das orientações advindas da Instituição privada, daí a dificuldade em se configurar uma ruptura de fato. Além disso, se a menção ao IAS ainda era feita mesmo após o término da parceria, esta poderia ser um indicador de que parte de seus conceitos foi incorporado. Nesse sentido, a parceria não pode ser desconsiderada, já que trouxe uma nova forma de trabalho para a escola (registros) e teve incorporado no Projeto Pedagógico da mesma.

Considerações finais

Os procedimentos e as avaliações às quais foi submetida a escola podem ser considerados exemplos claros da ausência de autonomia da comunidade escolar frente às orientações do IAS, uma vez que apesar de todas as críticas, a opção da escola foi de priorizar a avaliação externa em detrimento da sua própria.

A parceria não pressupôs nenhuma consulta às escolas, nem possibilitou que elas pudessem discutir os procedimentos de avaliação, ainda que tenham sido destacados pelos gestores municipais, poucos, mas diversos momentos de negociação com o IAS. Os depoimentos indicaram, no entanto, de forma conclusiva, que a escola neste tipo de parceria é *locus* privilegiado onde se cumprem tarefas, em uma situação

clássica de divisão do trabalho que separa de maneira enfática, para o sucesso do modelo, os que elaboram daqueles que executam. (ADRIÃO, PERONI, 2010).

Destaque-se, no entanto, que esta concepção de gestão escolar e da função do “diretor de escola”, enquanto liderança da comunidade, não foi concebida para ampliar a participação dessa mesma comunidade, nem mesmo da equipe docente, para gestar um projeto político-pedagógico de emancipação educacional, como pode aparentar. Ela se presta, tão somente, para que a gestão - e a diretora - escolar sejam instrumentos do cumprimento de um modelo, que por ser sempre o mesmo, permite a sua reprodução em muitos municípios, mas que, menos do que considerar o direito de todos à educação, propõe e impõe **um só jeito de ensinar e aprender**, que diz respeito mais a interesses mercantilistas do que à qualidade de ensino da escola pública brasileira.

Referências

ADRIÃO, T. ; GARCIA, T. . Oferta Educativa e responsabilização no PDE: análise do Plano de Ações Articuladas. *Cadernos de Pesquisa* (Fundação Carlos Chagas), v. 38, 2008, p.779-796.

ADRIÃO, T. et al . Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de “sistemas de ensino” por municípios paulistas. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 30, n. 108, out. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-0101-2009-0001> em 09 jun. 2012.

ADRIÃO, T., PERONI, V. (coord.). *Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional*. Relatório de pesquisa, CNPq, 2010.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. *Informações dos Municípios Paulistas-IMP*. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/producao/imp/>. Acesso em 08 de maio de 2011.

GARCIA, T. O. G. ; PULHEIZ JR, N. ; PYNTIA, M. T. M. . Parceria entre Instituto Ayrton Senna e administração municipal: o Programa Gestão Nota 10 e a gestão Escolar. In: *Anais do XXIV Simpósio Brasileiro /III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação*. Vitória : Anpae-UFES, 2009. v. 1. p. 1-21

PARO, Vitor Henrique . Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica.. In: FERRETI, C.J. SILVA JR, J.R; OLIVEIRA. M. R. N. S. (Org.). *Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola*. São Paulo: Xamã, 1999, v.??, p. 101-120.

PYNTIA M. T.M. *O Instituto Ayrton Senna e o Programa Gestão Nota 10: orientações para a gestão educacional*. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Pedagogia) - USP- FFCLRP, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

PROFISSIONAL A. *O Programa Gestão Nota 10 na escola*. São José do Rio Preto, 10 de novembro de 2009. Entrevista concedida a Maria Tereza Mendonça Pintya.

PROFISSIONAL B. *O Programa Gestão Nota 10 na escola*. São José do Rio Preto, 11 de novembro de 2009. Entrevista concedida a Maria Tereza Mendonça Pintya.

PULHEIZ Jr, N. *Análise da caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos na legislação brasileira no período republicano*. Dissertação (Mestrado em Educação). UNESP, 2010.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. *Gestão e organização da Educação Básica nas escolas municipais*. SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2008.

_____. *Instrumento Particular de Parceria- Rede Vencer*. 2005, impresso.

_____. *Plano Municipal de Educação 2005-2010*. Lei Nº 9.572 de 19 de dezembro de 2005, Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação.

_____. Lei Municipal, no 6354, de 12 de julho de 1996. *Cria o Conselho Municipal de Educação*.

_____. Lei Municipal no.8053, de 04 de setembro de 2000 *Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para a sua adequada implantação*.

TÉCNICO A. *Aspectos da parceria com instituição privada*. São José do Rio Preto. 8 out. 2008. Entrevista concedida a Teise de Oliveira Guaranha Garcia e Newton Pulheiz Júnior.

TÉCNICO B. *Aspectos da parceria com instituição privada*. São José do Rio Preto. Novembro. 2008. Entrevista concedida a Teise de Oliveira Guaranha Garcia e Newton Pulheiz Júnior.

TÉCNICO C. *Aspectos da parceria com instituição privada*. São José do Rio Preto. Novembro. 2008. Entrevista concedida Teise de Oliveira Guaranha Garcia e Newton Pulheiz Júnior.

TÉCNICO D. *Aspectos da parceria com instituição privada*. São José do Rio Preto. Junho. 2010. Entrevista concedida a Teise de Oliveira Guaranha Garcia.

Data de recebimento: 19.07.12

Data de aceite: 11.10.12