

O gestor escolar e as lógicas de mercado e de privatização educativa em contaminação progressiva

Jorge Adelino Costa

Universidade de Aveiro
Portugal

6º Congresso da SBEC – Bento Gonçalves, 17-20 agosto de 2014

Tópicos

- Educação, mercado e privatização
- O gestor escolar no olho do furacão
- Políticas e reformas: contaminação global e hibridismo
- Gestão escolar: da coabitação entre retóricas reformistas e práticas híbridas
- Desafios para a gestão escolar



Educação, mercado e privatização

- Lógicas de mercado, competição e escolha da escola
 - A *mercadorização* da educação (produto transacionável)
 - A educação *à venda* (Ball, 2005)
 - O aluno como *consumidor* (Nordensvärd, 2011)
- Lógicas de privatização na gestão escolar pública e *gerencialismo*
 - *Performance, avaliação, rankings e “efeitos colaterais”* (exposição pública, medo, estratégias de sobrevivência...)
 - Construção da *Escola S.A.* (Gentili & Silva, 1999)
 - Centralidade do gestor escolar

O gestor escolar no olho do furacão

- O gestor escolar como variável do sucesso escolar
- A definição de perfil e *standards* do gestor escolar
- Da gestão partilhada à visão do líder
- A imputação individual (gestor) do insucesso escolar

O gestor escolar como variável do sucesso escolar

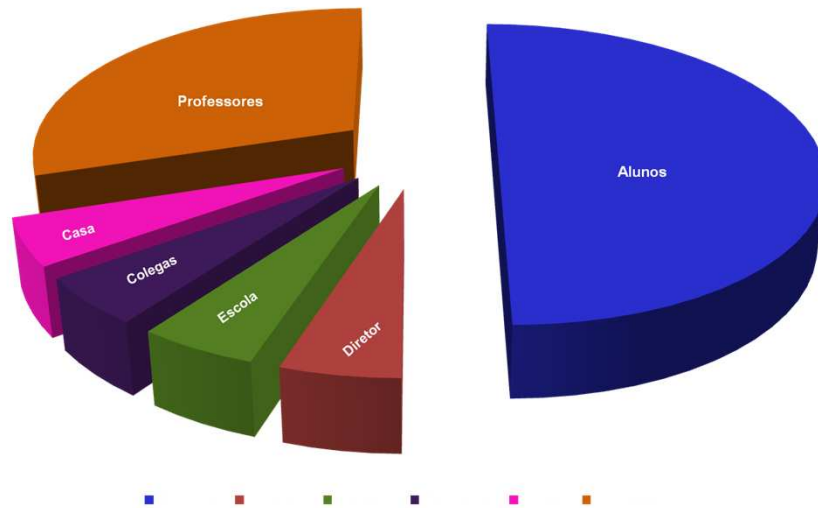
“A figura central em tudo isto [nova gestão pública] é um ator relativamente novo no cenário das organizações do setor público – o gestor” (Ball, 2001).

“Esta é a idade de ouro da liderança” (Leithwood & Day, 2007).

“Globalmente, considera-se que um bom diretor é a chave para uma escola de sucesso. [...] O impacto global da melhoria da qualidade do diretor excede o benefício decorrente da melhoria comparável da qualidade de um único professor” (Branch, Hanushek & Rivkin, 2013).

Sucesso escolar dos alunos: variáveis

(Hattie, 2003)



Perfil e *standards* do gestor escolar

- *“Liderismo” na gestão escolar*
- *Definição de quadros de referência/standards de desempenho do gestor escolar (países da OCDE)*

Quadros de referência para os gestores escolares (Costa & Figueiredo, 2013)

AUSTRÁLIA	CANADÁ	CHILE	EUA	INGLATERRA	NOVA ZELÂNDIA
<p><i>National Professional Standards for Principals</i></p> <p>(Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2011)</p>	<p><i>Ontario Leadership Framework</i></p> <p>(The Institute for Education Leadership, 2012)</p>	<p><i>Marco para la Buena Dirección</i></p> <p>(Ministerio de Educación, 2005)</p>	<p><i>Educational Leadership Policy Standards</i></p> <p>(Council of Chief State School Officers, 2008)</p>	<p><i>National Standards for Headteachers</i></p> <p>(DfES, 2004)</p>	<p><i>National Professional Standard for Principals</i></p> <p>(Ministry of Education, 2008)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Liderar a melhoria, a inovação e a mudança - Liderar o ensino e a aprendizagem - Desenvolver-se a si próprio e aos outros - Envolver-se e trabalhar com a comunidade - Liderar a gestão da escola 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer rumos - Melhorar o programa instrucional - Construir relações e desenvolver pessoas - Desenvolver a organização - Assegurar a prestação de contas - Organizar no sentido de apoiar as práticas desejadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Gestão curricular - Gestão de recursos - Gestão do clima institucional e da convivência 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma visão amplamente partilhada sobre o ensino - Desenvolver uma cultura de escolar e um programa instrucional - Assegurar a gestão eficaz - Colaborar com os professores e com a comunidade - Agir com integridade, justiça e de um modo ético - Compreender, responder e influenciar os contextos 	<ul style="list-style-type: none"> - Moldar o futuro - Liderar o ensino e a aprendizagem - Desenvolver-se a si próprio e aos outros - Reforçar a comunidade - Gerir a escola - Assegurar a prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cultura</i>: liderança profissional focada no ensino e na aprendizagem - <i>Pedagogia</i>: criar um ambiente de aprendizagem bem sucedido - <i>Parcerias e redes</i>: reforçar a comunicação e as relações - <i>Sistemas</i>: desenvolver sistemas de gestão para apoiar a aprendizagem dos alunos

Dimensões do desempenho dos líderes

(Costa & Figueiredo, 2013)

- **Orientação estratégica, visão e missão**
- Processo de ensino e aprendizagem (liderança pedagógica);
- Relações interpessoais e desenvolvimento
- Organização e gestão de recursos
- **Prestação de contas e responsabilização**
- Relações com comunidade e contextos

Da gestão partilhada à visão do líder

- A progressiva centralização de estratégias e decisões escolares na figura do Diretor (a *visão* do líder).

“Compete ao Diretor:

[...]

b) Elaborar, aprovar e executar os planos anuais e plurianuais, orçamentos e outros documentos previsionais relativos às verbas de funcionamento”.

(Regulamento do Dep. de Educação, Univ. Aveiro)

Do Projeto Político-Pedagógico da escola à Visão do líder escolar



Da gestão participada à gestão unipessoal: caso português

- Até 2008

Conselho Executivo

- Projeto educativo da escola

- Depois de 2008

Diretor

- Projeto educativo da escola
- Projeto de intervenção do Diretor
- Carta de missão do Diretor

A imputação individual (gestor) do insucesso escolar

- De “salvador” a “mau da fita”
- O gestor escolar como elemento “descartável”

“Nos últimos dois anos, mais de 20 Diretores de escolas no condado [Kent, Inglaterra] foram demitidos dos seus lugares e suspensos ou colocados em licença sem vencimento enquanto os seus futuros eram decididos na sequência das inspeções do Ofsted. É suposto, mas não confirmado por estatísticas oficiais, que cerca de outros 40 poderão ter sido encorajados a demitir-se sem levantar poeira” (Lepkowska, The Guardian, 24-7-2014).

Políticas e reformas: contaminação global e hibridismo

- Globalização de políticas neoliberais e contaminação de reformas educativas
- Contaminação apressada e hibridismo reformista
 - “contaminação política” em que governos “dependentes” tendem a adotar (quantas vezes de forma ligeira e apressada) as soluções em curso noutros países (Barroso, 2003).
- *Jetlag reformista*
 - “[...] também as reformas, quando percorrem países, continentes, fusos horários no decurso de longas viagens, sofrem de *jetlag*, perdendo assim a força e os poderes de transformação que inicialmente detinham (Slee, 2004: 62)” (Costa, 2009).

Gestão escolar: da coabitação entre retóricas reformistas e práticas híbridas

- Ausência de autonomia das escolas *versus* responsabilização do gestor;
- Avaliação institucional e prestação de contas: de quem? – da escola, do gestor ou do governo?
- O gestor “entalado”: pressão do contexto, pressão da administração, mas sem margem de manobra...;
- Hiperburocratização, artificialismo de processos, redundância e canibalização de documentos;
- A via da “hipocrisia organizada” como “pecado saudável”: “anunciar uma coisa, decidir outra e agir de uma terceira forma” (Costa, 2009).

Desafios para a gestão escolar

- Como incrementar a participação e implicação coletiva nas decisões escolares (que não dependam do perfil do gestor...)?
- Que modelos e processos de formação para o desenvolvimento de competências pessoais e técnicas do diretor?
- Como reclamar uma concepção de educação mais assente na colaboração do que na competição? Como equacionar a presença progressiva do *mercado* no espaço educativo?

A terminar... algumas palavras a não desprezar

- *“Não podemos mais confiar nas forças cegas e na mão invisível do mercado”.*
- *“Hoje, tudo entra no jogo da competitividade e da lei do mais forte, onde o poderoso engole o mais fraco. [...] O ser humano é considerado, em si mesmo, como um bem de consumo que se pode usar e depois lançar fora”.*
- *“O cuidado e a promoção do bem comum da sociedade compete ao Estado. Este, com base nos princípios de subsidiariedade e solidariedade e com um grande esforço de diálogo político e criação de consensos, desempenha um papel fundamental – que não pode ser delegado – na busca do desenvolvimento integral de todos”.*

Papa Francisco, EVANGELII GAUDIUM

Referências

- Ball, Stephen (2001). Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. *Currículo sem Fronteiras*, 1(2), 99-116, jul/dez. <www.curriculosemfronteiras.org 99>.
- Ball, Stephen (2005). *A Educação à Venda*. Viseu: Pretexto.
- Barroso, João (2003). Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada. In João Barroso et al. *A Escola Pública: regulação, desregulação, privatização*. Porto: ASA, pp.19-48.
- Branch, G., Hanushek, E. & Rivkin, S. (2013). School leaders matter. Measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13(1), 62-69. <<http://educationnext.org/school-leaders-matter/>>.
- Costa, Jorge Adelino (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- Costa, Jorge Adelino (2009). Do direito à hipocrisia organizada na gestão das escolas. *Actas do XXIV Simpósio Brasileiro e III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação – Direitos Humanos e Cidadania*. ANPAE e UFES [Universidade Federal do Espírito Santo], Cadernos ANPAE nº 8, 2009. <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/158.pdf>.
- Costa, Jorge Adelino (2009). Modelos organizacionais de escola e qualidade do ensino: o futuro em incursão especulativa. In Magna França e Maura Bezerra (Org.). *Política Educacional – gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, pp. 45-66.
- Costa, Jorge Adelino e Figueiredo, Sandra (2013). Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21 (79), 183-202. <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v21n79/02.pdf>>.
- Gentili, Pablo & Silva, Tomaz Tadeu (Orgs.) (1999). *Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo*. Brasília: CNTE.
- Hattie, John (2003). Teachers make a difference: what is the research evidence? *Australian Council for Educational Research, University of Auckland, October 2003*. <http://www.decd.sa.gov.au/limestonecoast/files/pages/new%20page/PLC/teachers_make_a_difference.pdf>.
- Leithwood, K. & Day, C. (2007). Starting with what we know. In K. Leithwood & C. Day (Eds.). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective*. Toronto: Springer, pp. 189-203.
- Lepkowska, Dorothy (2014). The headteachers paying the price of 'failure'. *The Guardian*, Tuesday, 24 June 2014. <<http://www.theguardian.com/education/2014/jun/24/headteachers-paying-the-price-failure>>.
- Nordensvärd, Johan (2011). The consumer metaphor versus the citizen metaphor: different sets of roles for students. In M. Molesworth, R. Scullion & E. Nixon. *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer*. London: Routledge, pp. 157-169.
- Papa Francisco (2013). *Evangelii Gaudium*.

O gestor escolar e as lógicas de mercado e de privatização educativa em contaminação progressiva

Jorge Adelino Costa

Universidade de Aveiro
Portugal

6º Congresso da SBEC – Bento Gonçalves, 17-20 agosto de 2014