

AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O INSTITUTO AYRTON SENNA

Juliana Lumertz
juliana.lumertz@gmail.com

Palavras-chave: Parceria Público-Privada; Gestão Democrática; Política Educacional

Resumo: Este trabalho pretende analisar a parceria entre a rede municipal de ensino de Saporanga e o Instituto Ayrton Senna, revelando as consequências dessa parceria para a gestão educacional, discutindo a relação do público e do privado na educação. A Parceria propõe que a gestão escolar tenha como parâmetro a lógica empresarial de mercado, como metas e controle no trabalho docente, desconsiderando o processo pedagógico e autonomia escolar.

Introdução

O objeto artigo trabalho refere-se à gestão da escola pública e à parceria público-privada na educação. Serão analisadas as decorrências para a gestão escolar mediante as parcerias entre o público e o privado. O trabalho é oriundo da dissertação *A Parceria Público-Privada na Educação: Implicações para a Gestão da Escola* ¹ que buscou entender a influência da relação público-privado na gestão da escola pública a partir da parceria entre a rede municipal de ensino de Saporanga e o Instituto Ayrton Senna IAS.

Para analisar a gestão escolar, frente a uma parceria público-privada, faz-se necessário apresentar a concepção de gestão do Instituto, e a forma como ocorreu a parceria com o IAS e a materialização da proposta de gestão desenvolvido pelo Instituto dentro de uma escola².

O Instituto Ayrton Senna

¹ O trabalho também é parte integrante de estudos de caso de uma pesquisa nacional “*Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional*” coordenada pelas professoras Vera Peroni e Theresa Adrião (Relatório Estadual do Rio Grande do Sul (PERONI, at all, 2010), Relatório Nacional (ADRIÃO, PERONI, 2010).

² Os dados como nome da escola, bem como os nomes dos entrevistados não serão revelados.

O Instituto Ayrton Senna é uma Organização Não-Governamental sem fins lucrativos fundada em 1994. Foi criado pela família do piloto de Fórmula 1, Ayrton Senna, após a sua morte neste mesmo ano, e é presidido por sua irmã, Viviane Senna.

A proposta do Instituto, é a melhoria da qualidade da educação, capacitando atualmente 60 mil educadores, atingindo cerca de 2 milhões de alunos em 1.300³ municípios brasileiros.

O IAS é financiado com recursos próprios oriundos dos royalties das marcas Ayrton Senna e Senninha Baby, doações de empresas e doações de pessoas físicas. Oferece serviços de gestão de processos educacionais, incluindo diagnóstico e planejamento e formação de gestores e educadores.

Atua por meio de seus Programas na educação formal, complementar e oferece tecnologia para serviços de educação à distância. Os Programas ligados à educação formal é que abordam a gestão escolar. Situaremos aqui apenas os Programas que foram desenvolvidos no Município de Sapiroanga durante a vigência da parceria (1997-2006).

A gestão escolar no Instituto Ayrton Senna

O município de Sapiroanga, entre os anos de 1997 e 2006 desenvolveu diversos programas em parceria com o IAS, tais como: o Acelera Brasil, Circuito Campeão e Gestão Nota 10, que a época estavam vinculados ao Projeto Rede Vencer. O Projeto Rede Vencer⁴, consiste na promoção da melhoria da aprendizagem e do gerenciamento dos sistemas educacionais, institucionalizando práticas gerenciais no cotidiano escolar que visam substituir a “cultura do fracasso” pela “cultura do sucesso”, Lumertz, 2008.

O Programa Acelera Brasil trabalha com a correção de fluxo do ensino fundamental. Os alunos repetentes compõem uma turma de, no máximo, 25 alunos. Para atendê-los existe um Professor que foi capacitado pela metodologia do Programa. Há a disponibilidade de material didático específico.

³ Os dados apresentados aqui foram retirados do endereço eletrônico do próprio Instituto <http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna>, acesso em 31/10/2012.

⁴ Atualmente os Programas que pertenciam a rede vencer estão ligados ao atendimento para a Educação Formal.

O Programa Circuito Campeão introduz, nos primeiros anos do Ensino Fundamental, ferramentas de gestão da aprendizagem. O Programa introduz nas escolas e secretarias de ensino uma cultura de gestão focada em resultados de aprendizagem. O foco são as políticas de alfabetização no acompanhamento das quatro primeiras séries do ensino fundamental.

O Programa Gestão Nota Dez trabalha com indicadores, estabelecendo metas que devem ser cumpridas pelas escolas e suas respectivas secretarias de educação. Suas ações estão diretamente ligadas aos diretores de escola e equipes de secretaria de educação.

Durante a pesquisa tivemos acesso a dois manuais fornecidos pelo Instituto Ayrton Senna: um que discrimina toda a rotina que a escola deve adotar, chamado “Manual de Procedimentos e Rotinas” e outro que é mais específico na área de gestão, chamado “Gerenciando a Escola Eficaz - Conceitos e Instrumentos”. Nesta sessão analisaremos o segundo manual, a fim de identificar os elementos de gestão empregados pelo Instituto Ayrton Senna.

O manual I - “**Gerenciando a Escola Eficaz - Conceitos e Instrumentos**”⁵ é composto de três módulos: Módulo I - **Escolas Eficazes**, que trabalha os seguintes temas: Alfabetização; Leitura; Enturmação; Recuperação Paralela; Contra turno; Aprendizagem Colaborativa; Evasão; Abandono Escolar e Trabalho Infantil; Regularização do Fluxo Escolar e o Drama da Repetência; Tecnologia na Escola e na Sala de Aula e Usos da Avaliação.

O Módulo II - **Mobilizando Recursos Estratégicos**, é composto pelos seguintes temas: Mobilizando Recursos Estratégicos; Liderando a Escola; Liderando Alunos; Liderando Professores; Envolvendo Famílias e Pais; Voluntários - Os Aliados da Escola na Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE; A Parceria na Construção da Escola Eficaz e Colegiado Escolar.

O Módulo III - **Instrumentos para a Gestão Escolar** é composto pelos seguintes temas: Painel de Bordo; Regimento Interno; Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE;

⁵ Projeto desenvolvido pela Secretaria da Educação, no âmbito do Programa Educar para Vencer, com apoio técnico e operacional da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Visa ordenar, estruturar e instrumentalizar escolas públicas estaduais e municipais, bem como capacitar seus dirigentes, para operarem com maior autonomia e eficiência. O Projeto atendeu a 45 municípios em 2000 e a 130 municípios em 2001. A partir de janeiro de 2002 sua área de abrangência foi ampliada, com incorporação de mais 150 municípios, totalizando 280 municípios assistidos (BRASIL, 2008).

Plano Anual de Trabalho; Proposta Pedagógica; O Desafio da Capacitação; Segurança Patrimonial e Pessoal; Acompanhamento de Egressos e Recursos Financeiros nas Escolas.

O Manual tem como referência a Escola Eficaz, que, conforme o material, trata-se de uma escola “onde os alunos aprendem” (BAHIA, 2000, p. 13). Ela é resultante de estudos e pesquisas que foram desenvolvidos em diversos países, que apontam indícios para criação de uma Escola Eficaz. Entre eles, destaca-se:

Reconhecer e admitir que a eficácia da escola depende do que acontece dentro da escola, e não do que acontece ou deixa de acontecer nas secretarias de Educação. O problema e a solução para a aprendizagem dos alunos estão na escola (BAHIA, 2000, p. 13).

Essa concepção aponta que o sucesso ou o fracasso de uma escola é exclusividade da escola e dos membros que a constituem, ou seja, direção, professores, funcionários e alunos.

Quanto à autonomia nos âmbitos financeiro, pedagógico e administrativo, o IAS se utiliza de discursos presentes há muito tempo na educação. Enfatiza que uma escola para ser autônoma precisa definir seu currículo, calendário, gerir seus próprios recursos, decidir o que é mais importante para cada escola conforme sua localidade e necessidade. Isso, no mínimo, é contraditório, visto que o que percebemos é que todas as escolas possuíam a mesma forma de trabalho e organização⁶. Aponta também que a Secretaria de Educação deve propiciar os insumos mínimos, que são necessários para o funcionamento das escolas.

Outro fator de destaque na Escola Eficaz é a liderança. O manual traça um paralelo entre gestão empresarial e a gestão escolar com o relato de um empresário. Este utiliza termos comuns ao mercado, como otimização e redução de custos, e expressa que o sucesso da escola pode ser adquirido conforme os alunos e alunas que está formando, ou seja, que este aluno, quando sair da escola, deveria estar adaptado às necessidades do mercado. E para isso as demandas educacionais precisariam estar adaptadas as diferentes regiões e seus nichos econômicos para formar seus estudantes.

Outro ponto levantado é a parceria entre instituições e as escolas. Os princípios assemelham-se ao voluntariado, mas a parceria pode ser firmada desde escolas mais próximas até organizações não-governamentais ou ainda a iniciativa privada.

⁶ Dados da pesquisa nacional.

Por fim, o manual apresenta os elementos da gestão escolar que ensinam passo-a-passo como administrar uma escola. Traz um resumo das principais leis educacionais vigentes no país e também uma agenda para o diretor onde contém uma rotina a ser desempenhada por ele.

A gestão proposta é aquela centrada nos resultados e na produtividade da escola e dos alunos e, caso a escola não corresponda aos objetivos, é responsabilizada pelo seu fracasso.

Outro documento analisado foi o **Manual do Professor**, referente ao Programa Acelera Brasil.

Neste manual, vinham programados os conteúdos que seriam trabalhados durante o ano letivo em forma de projetos e subprojetos e também já definidos os objetivos dos conteúdos propostos. Ao professor cabia o planejamento das aulas conforme aqueles projetos, que também estavam pré-estabelecidos por datas. Para fiscalizar o trabalho do professor em sala de aula, eram realizadas visitas pela coordenação do programa, que funcionava junto à Secretaria de Educação. Uma vez por ano alguém ligado ao IAS também realizava a visita nas escolas.

O currículo do Programa foi baseado nos currículos de diferentes estados brasileiros, sendo o mesmo para todos os municípios. Os conteúdos são divididos em projetos e subprojetos, organizados em sete volumes.

O Módulo Introdutório apresenta projetos de curta duração - para que o aluno aprenda a sistemática de trabalho e consiga obter sucessos a partir do primeiro dia de aula. Os demais projetos se subdividem em diversos subprojetos, que levam de cinco a dez dias para sua realização. Ao final de cada subprojeto e de cada projeto, há espaço para o professor promover a avaliação de seus alunos e tomar medidas corretivas. Na prática, espera-se que o módulo introdutório seja ministrado em até dois meses e que os demais projetos sejam ministrados num prazo médio de um mês cada um. São 138 aulas no total, que deverão ser ministradas ao longo dos 200 dias do ano letivo (INSTITUTO AYRTON SENNA, [sem ano], p. 12).

O professor precisava cumprir aqueles módulos e o aluno deveria aprender naquele tempo determinado.

Acompanham os módulos uma “caixa complementar” com 40 livros “que os alunos deverão ler ao longo do ano (um livro por semana)” (INSTITUTO AYRTON SENNA, [sem

ano], p. 12) e materiais para estudo e consulta para o professor. O professor tem que fazer o acompanhamento dos livros lidos e da planilha de satisfação dos alunos.

Na concepção do IAS “o trabalho do professor é muito facilitado, no sentido em que os projetos e as aulas já foram estruturados e se encontram no material do aluno” (INSTITUTO AYRTON SENNA, [sem ano], p. 13), ou seja, cabe ao professor apenas transferir o conteúdo predefinido pelo IAS para os alunos num tempo também predeterminado.

A avaliação é abordada de cinco maneiras diferentes: a avaliação permanente da aprendizagem - feita pelos alunos e professores todos os dias; a avaliação formal dos processos e produtos da aprendizagem - avalia os conteúdos e objetivos da aprendizagem, o processo da aprendizagem, celebração da aprendizagem (demonstrar por meio de exposição a aprendizagem) e a reflexão do professor sobre o desenvolvimento de seus alunos; a avaliação para efeitos de notas - se isso for requisito da escola; a avaliação para efeitos de promoção - de acordo com o critério da escola e a avaliação externa - para avaliar o programa de acordo com os parâmetros do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB.

O programa voltado para a gestão escolar, “Gestão Nota 10” também possui uma sistemática de acompanhamento. Além de englobar todas as planilhas do programa descrito anteriormente, aumenta sua abrangência para todo o ensino fundamental. Traz planilhas para verificação da escola no que se refere ao perfil do atendimento, da gestão financeira do perfil da turma, além de um relatório de acompanhamento mensal.

Diante desse levantamento são elaborados relatórios que traduzem os índices da escola para verificar se as metas foram alcançadas ou não. Todos os dados são inseridos no Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações - SIASI para auxiliar na gestão educacional. A análise das informações tem como base as metas do programa, sendo que o objetivo “é identificar os pontos frágeis que possam comprometer os resultados para então, a partir deles, proceder à elaboração dos planos de intervenção” (Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10, 2006, p. 55). A análise é mensal e demonstra o desempenho dos professores para que possam ser tomadas medidas de apoio. São verificados também os chamados “indicadores de sucesso”: número de dias letivos, número de faltas dos professores, licenças, número de faltas dos alunos, transferências e movimentações.

A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPIRANGA

No ano de 1997 foi firmada a parceria entre a Prefeitura e o Instituto Ayrton Senna. A parceria do IAS e o município de Sapiranga iniciou, segundo informou a ex-coordenadora do Programa na Secretaria de Educação, por uma indicação do então deputado federal Júlio Redecker (PSDB) que, ao saber do Programa, teria indicado o município.

Foram escolhidas cinco turmas de cinco escolas que iniciariam os trabalhos do Programa e cinco professoras que receberam formação para trabalhar com a proposta.

De acordo com o Planejamento/Cronograma das Ações Ano 1 do Convênio, o Projeto precisava ser incluído na gestão municipal com máxima prioridade. Para garantir a implementação do projeto foi aprovada uma lei que causou impactos na estrutura da Secretaria Municipal de Educação, que colocou funcionários públicos para trabalhar diretamente com os programas do IAS.

As aulas seguiam uma rotina definida pelo IAS. No primeiro momento, eles faziam o “Curtindo as Leituras”, onde os alunos liam os livros que também eram definidos pelo Instituto. Os alunos tinham como meta ler uma quantidade de livros por mês e preencher uma tabela, na qual apontavam se gostaram ou não da leitura. A forma linear de organização do conteúdo não permitia ao professor trabalhar com a curiosidade do aluno, a não ser que ela estivesse relacionada com o projeto que está sendo desenvolvido. As decisões sobre o que os alunos iriam ler ou deixar de ler não partiam do aluno e daquilo que ele queria conhecer naquele momento, tampouco do professor, que poderia escolher uma leitura que estivesse de acordo com sua proposta pedagógica.

O trabalho pedagógico dos professores era determinado pelo IAS e a Secretaria Municipal de Educação encarregava-se de supervisionar as escolas. Conforme o relato da Professora 1⁷, a avaliação realizada pelo IAS era feita uma vez por ano e não tinha relação

⁷ PROFESSORA 1. Professora da Escola X. Sapiranga. [Entrevista]. concedida a Daniela de Oliveira Pires e Juliana Selau Lumertz na Escola X, 2007. Arquivos de Pesquisa. Porto Alegre.

com a caminhada do aluno, uma vez que vinha pronta e elaborada por alguém que não estava naquele meio.

A semana que tinha avaliação os professores ficavam muito revoltados porque a gente questionava quem tinha construído, que era totalmente fora da realidade, que para as crianças era uma tortura [...] a gente passava uma tarde inteira fazendo avaliação de português e uma tarde fazendo a de matemática. Os professores, ao menos os que eu tinha contato, eram contra a avaliação, o fluxo e as planilhas. A gente não via uma utilidade para aquilo, a gente não tinha um retorno dessas planilhas e desses levantamentos (Professora 1, 04/09/2008).

A professora está referindo-se ao fato de que nem sempre eles tinham o retorno dos resultados destas avaliações para elaboração de um planejamento que tentasse corrigir as dificuldades apresentadas pelos alunos.

Em 2001, foi criada a Rede Acelera Brasil, no qual o IAS fornecia para as escolas um total de 138 aulas planejadas, o que, na avaliação da ex-coordenadora, é um ponto positivo, pois torna o Programa “flexível” e, se for necessário, permite que se trabalhe mais uma competência, por meio dessa margem de dias/aula no calendário escolar. Mas para os professores o entendimento era outro:

Nós tínhamos aulas programadas e tinha o chamado Fluxo (...) Os temas já vinham definidos (...) tu não debatias com o aluno o que ele queria estudar, tu tinha que, a partir daquele dia, trabalhar aquela temática e durante aquele período que tinha sido pré-definido. E aí de ti se não fizesse certo! (Professora 1, 04/09/2007).

Ao que parece, as decisões eram tomadas pelo IAS, acatadas pela coordenação do Programa e repassadas aos professores sem nenhum tipo de discussão sobre a real necessidade daquela proposta de trabalho. Os professores não tinham autonomia pedagógica para decidir o que era realmente importante no processo de ensino-aprendizagem de seus alunos, visto que 69% das aulas do ano letivo já estavam definidas pelo IAS.

Outro fator de descontentamento eram as planilhas, que tinham que ser diariamente preenchidas pelos professores, o que acabava tomando um grande tempo do dia.

Em meio a isso, surge o Programa Escola Campeã, que propôs ações e iniciativas para a implementação de metodologias “eficientes” no fortalecimento da gestão municipal escolar. Foi nesse período que a Escola Campeã e a Rede Acelera fundiram-se, originando o Programa Rede Vencer.

Segundo a ex-coordenadora do Programa, a gestão da educação no município passa a receber influência direta do IAS. A escolha dos diretores escolares deixa de ser uma indicação da Secretaria de Educação e passa a ser definida pelas eleições, porém, os candidatos precisam passar antes por uma prova. A ex-coordenadora também faz menção ao repasse de verbas como uma sugestão do IAS, visto que, se as escolas recebessem recursos, poderiam definir melhor no que poderia ser investido. A partir dos estudos realizados, percebemos que, para o corpo docente, a criação de conselho escolar, a eleição de diretores e até mesmo a autonomia financeira eram determinadas pelo IAS.

Outra orientação do Programa Gestão Nota 10 é a capacitação dos dirigentes escolares. Diretores e coordenadores pedagógicos recebiam cursos de capacitação na Secretaria de Educação, com o material do IAS e apoio de supervisores e coordenadores do Programa Rede Vencer, que trabalhavam mais próximos aos gestores. Todos os alunos passaram a ter um acompanhamento de frequência e rendimento via planilhas, dados que são computados no sistema SIASI. Esses números são recolhidos primeiramente pelo professor em sala de aula, que os repassa para a direção que, por sua vez, repassa à Secretaria de Educação que, por fim, manda ao IAS informações de toda a rede de ensino. A Secretaria de Educação analisava primeiramente os números, por exemplo, quantas faltas haviam tido naquele mês naquela escola. Se isso estava acima ou abaixo da média, se tinha ou não atingido os objetivos. O segundo passo era o de investigar por que não cumpriram as metas.

Segundo a ex-coordenadora do Programa, a política educacional era da Secretaria de Educação, porém, era o Instituto que dizia o que deveria ser efeito e como deveria ser feito. O controle de todo o trabalho fica centralizado na Secretaria de Educação, afetando a autonomia das escolas. Existia a função do superintendente, que era um funcionário da Secretaria que fazia visitas sistemáticas às escolas para fazer a análise dos dados junto ao coordenador e diretor e que ajudava nas intervenções.

Os dados que eram enviados para a Secretaria de Educação para serem incluídos no SIASI eram expostos, classificando as escolas conforme seus resultados. Isso gerava um mal-estar entre as diretoras, principalmente aquelas que ficavam entre os últimos lugares. Esse *ranking* gerava entre as escolas e entre os alunos uma severa competição, pois não queriam ficar entre os últimos colocados.

No ano de 2006, ocorreu uma mudança na administração municipal e uma nova equipe assumiu a Secretaria de Educação. A nova Secretária não concordava com a parceria por entender que métodos prontos não serviam para a educação. E, quando assumiu a Secretaria de Educação, percebeu que havia diversas queixas por parte dos professores sobre o IAS em relação a burocracia e a gradativa perda do caráter pedagógico. Foi realizada uma consulta à comunidade escolar sobre o convênio. As direções das escolas encaminharam à Secretaria de Educação pareceres nos quais se colocavam contrários à continuidade do convênio. Das 12 escolas de Ensino Fundamental, 11 mostraram-se favoráveis ao fim da parceria, uma escola apenas elencou os pontos positivos e negativos sem opinar sobre a questão.

A parceria no cotidiano escolar

A Escola pesquisada fica localizada na zona urbana da cidade de Sapiranga. Conforme o dado do Censo Escolar 2007 possui 617 alunos matriculados, os quais estão distribuídos em números de 346 alunos nos anos iniciais e 271 alunos nos anos finais.

A professora que estava na direção, ao ser questionada sobre as mudanças ocorridas na gestão da escola após o convênio, lembrou que, antes da chegada do IAS não havia muitas exigências por parte da Secretaria de Educação e as diretoras acabavam administrando as escolas segundo o que acreditavam estar sendo melhor. Se, por um lado, antes da parceria a Secretaria de Educação não acompanhava o trabalho das escolas, por outro lado, quando o convênio foi firmado, a Secretaria entra no cotidiano escolar de forma autoritária e controladora, como quando os superintendentes visitavam as escolas e observavam até mesmo a entrada dos alunos para sala de aula e examinavam o livro-ponto dos funcionários.

Antes da Parceria, não havia autonomia financeira e quando necessitavam adquirir materiais, estes eram solicitados a prefeitura. A diretora relacionou a chegada da autonomia financeira com a parceria do Instituto Ayrton Senna:” [...] *a autonomia financeira, foi ‘através’ do Instituto, foi uma exigência do Instituto que nos repassassem uma verba para as escolas se auto-administrarem [...]*” (Diretora⁸, 04/09/2007).

Esse foi um discurso unânime entre as professoras entrevistadas, inclusive muitas não concordavam com a metodologia do IAS, mas tinham receio de se contrapor e perder tudo

8 DIRETORA. Professora da Escola X. Sapiranga. [Entrevista]. concedida a Daniela de Oliveira Pires e Juliana Selau Lumertz na Escola X, 2007. Arquivos de Pesquisa. Porto Alegre.

aquilo que haviam recebido por uma suposta benevolência do Instituto. Segundo a Coordenadora Pedagógica⁹, as professoras acatavam a estas decisões por pensarem que, contrapondo-se a Secretaria de Educação, o IAS deixaria de mandar verbas para o município. A Professora 1 relatou que, quando uma outra escola foi construída, seus colegas, e inclusive ela, pensaram que o IAS havia financiado a construção. Somente quando foi trabalhar na Secretaria de Educação, já na nova gestão administrativa, é que ela soube que o Instituto não repassava verbas ao município.

Conforma a Professora 2, o IAS orientava as escolas nas prioridades de gastos das verbas recebidas, principalmente aquelas destinadas a material de consumo:

O IAS queria que tivesse uma escola melhor, tem que ter um padrão, não é qualquer coisa que deveria se ter [...] Eles até mandavam sugestões de livros de cada série, que eles achavam bons autores, que eles achavam que deveria ter na biblioteca, tinha que ter um número X de livros. Tudo isso era divulgado na reunião da APM para melhoria na escola e a APM aprovava (Professora 2, 11/12/2007).

A Associação de Pais e Mestres - APM, ao acatar as sugestões, acabava por prejudicar a autonomia da escola, pois se, por um lado, elas poderiam decidir o que queriam comprar com o dinheiro descentralizado, por outro lado, o IAS interferia neste processo dizendo quantos e quais livros a biblioteca deveria ter, por exemplo, desconsiderando o debate da comunidade.

Quando os Programas foram implantados nas escolas do município, a Secretaria de Educação não fez nenhuma consulta sobre o que os professores pensavam sobre esse convênio. Diante da imposição, eles não tiveram alternativa a não ser acatar as decisões tomadas pela Secretaria. Mas a insatisfação era muito grande, ainda mais pelo fato de que, quando a escola não atingia as metas, a culpa pelo fracasso escolar dos alunos recaía sobre os professores.

Outro fator importante foi que, no primeiro ano de funcionamento da Escola Campeã, a metodologia foi implantada nas primeiras séries do ensino fundamental e, no segundo ano,

9 COORDENADORA PEDAGÓGICA. Professora da Escola X. Saporanga. [Entrevista]. concedida a Daniela de Oliveira Pires e Juliana Selau Lumertz na Escola X, 2007. Arquivos de Pesquisa. Porto Alegre.

entrariam as segundas séries. Esses alunos não poderiam ser reprovados e, para incentivar a aprovação deles, a Secretaria de Educação oferecia um abono no final do ano para os professores que tivessem 100% de alunos aprovados.

No final do ano, era feita uma prova para avaliar o rendimento dos alunos. Segundo o relato das professoras, ela era extensa e cansativa, principalmente para os alunos menores. Nas turmas em que as provas estavam acontecendo, tinha a presença de um professor e de um pai, causando grande ansiedade nas crianças. A rotina escolar era modificada e houve relato das professoras de que alguns alunos choravam devido a pressão. As notas dessas provas não eram relevantes para aprovação ou reprovação do aluno. Segundo a Professora 2, muitas vezes elas nem ficam sabendo como seus alunos se saíam.

O processo de construção de conhecimento do aluno não era respeitado e o trabalho do professor acabava sendo desvalorizado pela Secretaria de Educação. A avaliação era rígida e sua existência se justificava apenas para avaliar dados e não a aprendizagem dos alunos.

O controle exigido pelo IAS descontentava os professores e as planilhas foram alvos de muitas críticas durante a pesquisa de campo.

Ao invés da gente estar buscando alguma coisa nova para as crianças, a gente ficava detida naquelas planilhas para ver se os dados fechavam, se estava coerente com o mês passado... eram muitos dados. Uma coisa que era complicada para mim, que eles me solicitavam, era o número de livros lidos pelos meus alunos, o total por mês. Eles eram a primeira série, então poucos liam e daí tu saber o limite entre ler e não ler com essas crianças pequenas, isso é muito complicado para a gente (Professora 3, 11/12/2007).

O preenchimento destas planilhas e o controle demasiado acabavam interferindo no planejamento das aulas e na atenção que o professor poderia oferecer àquele aluno com mais dificuldade em seu aprendizado.

Existia também o Fluxo de Aulas, um manual para as professoras, contendo as rotinas de suas aulas; alguns pressupostos teóricos sobre aprendizagem; passos para trabalhar determinados conteúdos, como, por exemplo, a grafia dos números e das letras, atividades lúdicas, entre outras; avaliação e organização didática. No Fluxo, os projetos e subprojetos já vinham estabelecidos, bem como os conteúdos a serem trabalhados (em cada aula) e as

habilidades a serem desenvolvidas (em cada bimestre). As aulas precisavam estar de acordo com o número da aula e dia letivo, também previsto no documento. Por exemplo, do dia 17/03/2006 até o dia 23/03/2006 (dias letivos), o título da aula era “Corpo Saudável” (aula nº 4), e os conteúdos eram: parte do corpo - Exploração do corpo e higiene corporal e Importância da água.

Se alguma visita de um superintendente fosse realizada, eles conferiam no Fluxo a aula que estava sendo dada pelo professor. Caso não estivesse de acordo com o documento, eles eram repreendidos. Em uma das aulas, a professora 3 recebeu uma visita da Coordenação e sua aula não estava de acordo com o Fluxo. Ao ser questionada por que não estava seguindo o plano, ela disse que, junto a turma, decidiu trabalhar outro assunto. A Coordenação não gostou de sua atitude e a repreendeu e ela deveria seguir o Fluxo.

A diretora diz que o IAS primava pela gestão democrática em suas oficinas, mas ela pensa que seu trabalho como diretora em nada tinha a ver com um sistema democrático para conduzir uma escola, aproximando-se muitas vezes do gerenciamento de uma empresa. Ela diz que algumas coisas permaneceram na escola mesmo com o fim do convênio, como, por exemplo, o uso dos dados, que foram importantes para a escola identificar seus problemas e tentar corrigi-los. Porém, é usado sem o controle de antes.

Foi consenso nas entrevistas o contentamento pelo fim da parceria com o IAS, visto que os professores sentiam-se sobrecarregados de planilhas e trabalhos que não resultavam no aprendizado dos alunos. Também se sentiam limitados em seus planejamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que uma das implicações para a gestão democrática escolar foi a falta de autonomia dos professores. Os professores trabalhavam com aulas prontas, planejadas pela equipe do Instituto Ayrton Senna, cabendo aos docentes repassá-las aos alunos.

Também passavam por inspeções da Supervisão da Secretaria de Educação e recebiam premiações conforme o desempenho de seus alunos. A educação é entendida como um produto e verificada somente seu resultado, sendo desconsiderado o processo pedagógico de ensino e aprendizagem. O controle exercido pela Secretária era autoritário, fazendo com que os professores se sentissem coagidos.

O sistema público assume a lógica de gestão proposta pelo IAS, ou seja, a lógica do setor privado trazendo consequências para a gestão democrática do ensino público. É inserida no cotidiano escolar e entre os estabelecimentos de ensino a competitividade, induzindo a qualidade da educação pautada pela lógica do mercado.

No entendimento dos professores entrevistados, tudo o que a escola tinha de novo era remetido ao convênio com o IAS, inclusive a verba recebida pela autonomia financeira. Por isso mesmo, não concordando com a parceria, nenhum professor se contrapunha por temer perder a verba. O IAS fez a parceria com o município no ano de 1997, um ano após a promulgação da LDB 9394/96 e quase uma década depois da CF/88. Autonomia, Conselho Escolar e eleição de diretores já estavam previstas por estas leis, fruto de uma luta histórica dos professores e não de uma benevolência do IAS.

Quando as verbas chegavam à escola, o IAS orientava o Conselho Escolar e a APM sobre o que deveria ser adquirido, e estes acatavam à decisão. A comunidade era consultada, por meio de bilhetes, sobre o que eles priorizavam no gasto da verba. Mais uma contradição do IAS, visto que em seus manuais demonstravam que se fazia questão da participação da comunidade no cotidiano escolar, nas decisões da escola. O processo de construção da democracia é fragilizado, uma vez que as decisões sobre as escolas eram verticalizadas, desconsiderando o envolvimento da comunidade.

A educação sendo um direito público e mantida pelo poder público está a mercê do setor privado que traz uma concepção de gestão radicalmente contrária as propostas de um ensino democrático, participativo e com qualidade social. Esse projeto de educação

democrática passa por uma escola realmente autônoma em âmbitos, financeiros, pedagógicos e administrativos, custeada e mantida pelo poder público.

Entendendo a autonomia escolar como a escola decidindo sobre o seu próprio destino, juntamente com professores, pais, alunos, funcionários e comunidade em geral, numa co-responsabilidade para o êxito daquela instituição, não desconsiderando o papel fundamental do poder público, a importância da autonomia está no fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar. A parceria público-privado interfere no processo de gestão democrática do ensino público uma vez que promove disputas entre os sujeitos envolvidos, desconsidera a realidade escolar e trabalha com material padronizado.

A gestão educacional brasileira, historicamente, foi atravessada pelo clientelismo e o patrimonialismo. A gestão de mercado na escola não é algo novo. Porém, a gestão democrática em nosso país advinda do processo de redemocratização da década de 1980 estava começando a dar seus primeiros passos quando foi atravessada pelas parceria público-privadas, trazendo elementos da lógica de mercado para a gestão escolar, com a retórica de a gestão privada ser mais eficiente que a gestão pública.

Mas o que se pode constatar é que esse discurso é parte de um movimento que pretende diminuir o atendimento das políticas públicas, e a educação, sendo uma política social, também é alvo destes interesses. Precisamos nos alertar e resistir a estas mudanças e continuar resistindo a essas políticas excludentes. É esse nosso papel enquanto educadores: não deixar que nos tomem o que tanto lutamos para conquistar.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V. *Análise das conseqüências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional*. Relatório de pesquisa, 2010.
- BAHIA. Secretaria de Estado da Educação. *Gerenciando a Escola Eficaz: conceitos e instrumentos*. Salvador: Secretaria de Estado da Educação, 2000.
- BRASIL. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília, DF. 1996.
- INSTITUTO AYRTON SENNA. [Portal Institucional]. 2008. Disponível em: <<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/br>>. Acesso em: 10 fev. 2008.
- INSTITUTO AYRTON SENNA. *Manual do Professor*. [S.l.: s.n.]. 174 p.
- SAPIRANGA. [Portal Municipal]. Sapiranga, 2008. Disponível em: <<http://www.sapiranga.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2008.
- LUMERTZ Juliana. A parceria público-privada na educação implicações para a gestão da escola Porto Alegre: UFRGS, 2008. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação em educação, Faculdade de Educação: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- SAPIRANGA. Lei Municipal n. 3.180. de 3 de julho de 2003. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal e dá outras providências. [Portal Municipal]. Sapiranga, 2003. Disponível em: <<http://ceaam.net/spg/legislacao/index.php>>. Acesso em: 18 fev. 2008.
- SAPIRANGA. Lei Municipal n. 3.455, de 5 de agosto de 2004. Instituiu o Plano Municipal de Educação - PME, para o período de 2004 a 2014 e dá outras providências. [Portal Municipal]. Sapiranga, 2004. Disponível em: <<http://ceaam.net/spg/legislacao/index.php>>. Acesso em: 10 fev. 2008.