AVALIAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO ENTRE O GLOBAL E O LOCAL: UM ESTUDO EM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE DO SUL/BRASIL

Berenice Corsetti
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
cor7@terra.com.br

Resumo

Este trabalho integra investigação que busca esclarecer a relação existente entre as orientações estabelecidas pelo Banco Mundial e a avaliação da Educação Básica nos sistemas municipais de ensino do Rio Grande do Sul, delimitando a investigação ao município de Novo Hamburgo, através da opção metodológica pelo estudo de caso. A aplicação das diretrizes internacionais no campo da avaliação da qualidade da Educação Básica no Rio Grande do Sul ainda não foi suficientemente investigada, constituindo-se em elemento importante no que tange à gestão democrática da escola. O estudo de caso tem seu desdobramento nos marcos da metodologia histórico-crítica, procurando articular texto e contexto, analisando os documentos históricos e os relatos dos sujeitos da pesquisa numa perspectiva dialética.

Palavras-chave: Avaliação da Educação – Banco Mundial - Gestão da Educação

Introdução

Este texto apresenta os resultados parciais de investigação mais ampla que estamos realizando sobre o impacto da influência dos organismos internacionais na avaliação da Educação Básica brasileira, com uma delimitação específica nos sistemas municipais de ensino do Rio Grande do Sul.[1]

O estudo restringe a abordagem do papel dos organismos internacionais à influência do Banco Mundial na avaliação da Educação Básica brasileira, a partir de alguns aspectos que selecionamos para compreender o tema em foco. Trata-se de um estudo historiográfico, que se vale, como fontes primárias fundamentais, da documentação que conseguimos

[1] Esta investigação integra o Projeto "Indicadores de Qualidade e Gestão Democrática" – Núcleo em Rede – 2011/2014, vinculado ao Observatório da Educação, CAPES/INEP, Projeto OE 44/2012.

selecionar, no âmbito da investigação realizada. Sob o ponto de vista metodológico, trabalhamos com a metodologia histórico-crítica, procurando articular texto e contexto, analisando os documentos históricos que se constituíram em fontes para nosso trabalho numa perspectiva dialética. Assim, a consideração do cenário histórico foi fundamental para que os textos que investigamos pudessem ter sentido e permitir uma compreensão adequada do assunto que estudamos.

1. O Banco Mundial e a Influência na Avaliação da Educação Básica Brasileira

Vários estudos trataram da ação do Banco Mundial, em relação ao traçado de políticas econômicas, sociais e educacionais, nos países em desenvolvimento, de modo especial no caso brasileiro. Neste trabalho, nossa intenção é registrar os elementos que podem nos ajudar a situar e compreender o objeto de nosso estudo. Assim, estaremos caracterizando as principais decorrências dessa ação, dirigindo nossa análise, de modo mais específico, à problemática da avaliação educacional.

Os estudos sobre a ação dos bancos multilaterais de desenvolvimento identificaram um impacto expressivo nas políticas educacionais em termos nacionais, menos pelo significado do investimento financeiro desses organismos em projetos específicos e mais pela imposição de temas prioritários e de uma abordagem economicista que influenciou as políticas educacionais do país. É importante ressaltar a importância, na imposição das orientações relacionadas às políticas públicas, das condicionalidades incluídas tanto nos próprios acordos com o Banco Mundial quanto presentes nas negociações paralelas, que envolvem o Fundo Monetário Internacional e que dizem respeito a ajustes macroeconômicos.

Merece destaque, igualmente, a aproximação do Banco Mundial e do FMI com a Organização Mundial do Comércio (OMC). As formas de cooperação envolvem o desenvolvimento de programas e modalidades de articulação entre esses organismos, assim como critérios e atividades que oportunizem o apoio das políticas financeiras do FMI e do Banco às políticas comerciais da OMC, tendo em vista sempre a liberalização do comércio de bens e serviços, dentre os quais está a educação. Chama a atenção o fato de que os três organismos apoiaram as “metas de Desenvolvimento do Milênio”, adotadas pela ONU em

junho de 2000, por meio de recomendações e condicionalidades afinadas com as mesmas. No que concerne à educação, essas metas são bastante reducionistas, quando comparadas às metas estabelecidas pela Conferência Mundial de Educação para Todos, ocorrida meses antes, em Dakar, no Senegal. Das dezoito metas, apenas duas se referem à educação, focadas na universalização do ensino primário – restrito ao primeiro ciclo do ensino fundamental – e na eqüidade de gênero. Apesar de a UNESCO ser a principal agência multilateral responsável pela implementação da estratégia de Educação para Todos, o Banco Mundial tem tido um papel mais determinante, influenciando fortemente no modo como a cooperação internacional concebe a educação, sobretudo através da definição de formas de atuação que se constituem num marco de referência alternativo ao das duas cúpulas internacionais de educação (AÇÃO EDUCATIVA, 2005, p. 12-13).

As orientações do Banco Mundial, nas últimas décadas, podem ser percebidas através de vários elementos, ou seja: a) prioridade na educação primária; b) melhoria na eficácia da educação; c) ênfase nos aspectos administrativos; d) descentralização e autonomia das instituições escolares, compreendida como transferência de responsabilidade de gestão e captação de financiamento, enquanto ao Estado restaria manter as funções centralizadas de fixação de padrões, facilitação dos insumos que influenciam o rendimento escolar, a adoção de estratégias flexíveis para a aquisição e utilização de tais insumos e o monitoramento do desempenho escolar; e) a análise econômica como critério dominante na definição das estratégias de ação[2].

Em paralelo ao incentivo à descentralização na perspectiva da transferência de responsabilidades, o Banco orienta a constituição de sistemas de avaliação fortemente centralizados, remetendo ao governo central a tarefa de fiscalização e proposição de aprimoramentos administrativos e curriculares, com o envolvimento das instâncias locais. Vale ressaltar que a ênfase exagerada na gestão, difundida pelo Banco Mundial e absorvida pelos governos, restringiu, em muito, o espectro de variáveis no diagnóstico dos problemas educacionais levado em conta na formulação das políticas públicas.

No caso brasileiro, a constituição de um sistema nacional de avaliação vem sendo buscada desde a década de 1980, com forte influência dos organismos internacionais,

[2] KRUPPA, Sonia. In: AÇÃO EDUCATIVA, 2005, p. 15.

conforme vimos caracterizando. A transformação do papel do INEP (Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), como indicamos anteriormente, foi fundamental para a afirmação da política avaliativa.

Esse foi um processo que se ampliou significativamente, sobretudo a partir da ação do INEP, nos dois períodos de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, período no qual a autarquia teve um papel estratégico na formulação de ações que configuraram uma política de avaliação sem precedentes na História da Educação Brasileira, envolvendo todos os níveis educacionais de nosso país. SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), SINAES (antigo Provão), Prova Brasil, Provinha Brasil, constituem as iniciativas avaliativas para a Educação Básica e Educação Superior, controladas pelo Ministério da Educação. Em vários estados já surgiram iniciativas complementares à avaliação federal, como é o caso do SARESP, em São Paulo, e do SAERS, no Rio Grande do Sul, que reproduzem a lógica das avaliações de larga escala nacionais.

1.1. O Rio Grande do Sul: uma primeira aproximação sobre a situação da avaliação do rendimento escolar

Na investigação que realizamos, optamos por trabalhar com os dados da Prova Brasil, por entendermos que o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) vem se constituindo num índice mais completo e que mais tem servido para estabelecer o ranqueamento das escolas, constituindo-se num instrumento significativo para a concretização dos pressupostos da política educacional que vem sendo implementada no Brasil, no campo da avaliação do rendimento escolar. Parece-nos que, para os fins deste estudo, essa opção agregou uma possibilidade mais ampla de esclarecimento de nossa problemática.

Conforme site do INEP, o IDEB foi criado em 2007 e representa a iniciativa de reunir num só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do INEP a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade

educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do INEP, o SAEB – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios[3].

Diretamente relacionado com o objeto de nosso estudo situa-se o texto intitulado *Prova Brasil: Construindo um arcabouço para mensurar o progresso nos resultados da aprendizagem*, divulgado pelo Banco Mundial em sua publicação **En Breve**, de nº 21, de março de 2008. Tendo como autores, Parandekar Suhas, Érica Amorin e Andrea Welsh[4], o texto traz uma boa contribuição nosso trabalho. Entendemos importante trazermos o que mais é mais significativo na argumentação utilizada pelos autores, considerando, sobretudo, que eles são consultores do Banco Mundial e, no caso de Parandekar Suhas, ele esteve no Rio Grande do Sul avaliando a experiência de Novo Hamburgo, município que se constituiu num "case" para o Banco, como vamos explicitar mais adiante.

Segundo os autores, com base nas reformas implementadas nas últimas duas décadas no Brasil, em 2005, o Ministério da Educação implementou, pela primeira vez, um instrumento fundamental para medir a qualidade da Educação: Prova Brasil, que se constitui num teste de nível nacional de proficiência em matemática e português para estudantes da quarta e oitava séries. A Prova Brasil, que é aplicada cada três anos aos estudantes do ensino fundamental, é a primeira avaliação com nível de censo acerca da aprendizagem dos estudantes e constitui a pedra fundamental de uma iniciativa para aprimorar a qualidade do ensino básico e criar uma estrutura de resultados destinada a medir os resultados educacionais (SUHAS; AMORIN; WELSH, 2009, p. 01).

O estudo Prova Brasil, desenvolvido pelo Banco Mundial em parceria com o Ministério da Educação do Brasil (MEC) e o INEP, procurou encontrar soluções práticas para os desafios da qualidade da escola brasileira. De acordo com que afirmaram os consultores do Banco, o objetivo deste estudo foi identificar as boas práticas de gestão ao

---

[3] www.inep.gov.br; consulta realizada em 26 de janeiro de 2010.

[4] Suhas D. Parandekar é economista sênior em Educação. Érica Amorim e Andrea Welsh são consultoras do Departamento de Desenvolvimento Humano da Região da América Latina e do Caribe do Banco Mundial.

nível do município que possibilitaram que determinadas redes escolares obtivessem um resultado melhor do que o esperado dado suas condições socioeconômicas.

O resultado desse estudo, bem como outro estudo realizado pelo Ministério da Educação em parceria com a UNICEF (o estudo Aprova Brasil) forneceu informações sobre boas práticas que, na opinião dos consultores já indicados, contribuíram para uma iniciativa no campo educacional chamada *Compromisso Todos pela Educação*, em 2006. Essa iniciativa conclamou o governo, as escolas e a sociedade civil a trabalharem juntos, para aprimorar a qualidade da aprendizagem medida pelo IDEB (idem, p. 02).

O estudo em referência selecionou uma amostra de 40 municípios extraídos dos três grupos classificados para a etapa qualitativa da pesquisa. O objetivo foi dispor de uma ampla representação nacional sem levar em consideração a representatividade estatística. Selecionamos estados de todas as cinco regiões do Brasil: Norte (Pará); Nordeste (Bahia, Pernambuco e Maranhão); Sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais); Sul (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e Centro-Oeste (Goiás). A pergunta de maior interesse para esse estudo foi como um município consegue produzir resultados melhores do que outros com recursos semelhantes?

O objetivo desse estudo, segundo os consultores, foi promover a discussão mais do que fornecer soluções definitivas. O motivo pelo qual um município obtém notas melhores do que outro parece ocorrer em função de uma coincidência de boas práticas e à interação entre elas, ou devido a uma confluência específica de características e eventos locais, cujos efeitos continuam a se acumular ao longo do tempo. Os autores apontaram algumas das práticas percebidas, ou seja: a) Visão e liderança dos Secretários Municipais de Educação; b) Forte equipe central da educação municipal**;** c) Foco nos resultados com a educação de qualidade como objetivo central; d) Supervisão direta e apoio às escolas; e) Professores atuantes e capacitados; f) Participação da comunidade**;** g) Importância da educação infantil; h) Uso adequado dos programas municipais, estaduais e federais (Idem, p. 2-3).

Na publicação que estamos analisando, no Box 1, com o título “Histórias de sucesso – visão e liderança”, os consultores do Banco Mundial destacaram o desempenho de Novo

Hamburgo[5], cidade do Rio Grande do Sul, a partir das visitas que realizaram a essa cidade e das entrevistas que realizaram com a equipe da Secretaria Municipal de Educação. Pela importância para o nosso trabalho, reproduzimos integralmente a avaliação que realizaram.

> **A Secretária Municipal de Educação de Novo Hamburgo**, estado do Rio Grande do Sul, região sul do Brasil, tinha quatro anos de experiência como professora e 14 como diretora da escola que ela própria ajudou a construir. **Sua experiência transformadora como líder da comunidade escolar** é digna de destaque, mas o mais fascinante é o que ela realizou ao assumir a função de Secretária de Educação. A primeira providência que tomou quando assumiu a SME foi preparar uma pequena pesquisa de opinião entre os seus funcionários. Ouviu empregados, diretores de escola e professores, perguntando-lhes sua opinião sobre a situação do setor de educação. Com isto, obteve informações preciosas não apenas acerca das dificuldades da rede que começara a administrar, como também das sugestões e propostas do pessoal sob sua responsabilidade. "**Uma líder que gosta de escutar", capaz de sistematizar todo esse insumo em diretrizes para estabelecer sua política de reforma do aparato educacional**, devidamente discutida com todos os que se interessam em se envolver mais fortemente com o ensino e a aprendizagem, **é um exemplo a ser seguido**. O processo, uma vez deslanchado, resultou em alguns cortes de pessoal e em algumas mudanças na direção escolar, mas como todos foram ouvidos e tiveram a oportunidade de apresentar os próprios pontos de vista, a mudança contou com apoio geral de toda sua equipe de trabalho. Os contratempos que ela enfrentou em fazer essas mudanças, o auxílio que ela teve dos pais e a aprendizagem que ela adquiriu em vencer contratempos e resolver problemas foram cruciais para a **visão da secretária em termos de gerenciamento, pedagogia e sobre políticas educacionais**. Estes fatos contribuíram para o bom desempenho desta rede (Idem, p. 03 – Os grifos são nossos).

Os consultores do Banco Mundial concluem seu artigo considerando que os resultados da pesquisa fornecem importantes elementos, principalmente, para os formuladores de política dos três níveis de governo, sociedade civil e a comunidade escolar como um todo – envolvendo professores, diretores, pedagogos, alunos, etc. – que pretendem modificar suas realidades. Isto se torna ainda mais relevante, se pensarmos no papel crucial da educação em romper o círculo vicioso das desigualdades sociais e da pobreza, fornecendo instrumentos, seja para a construção de verdadeiros cidadãos, seja favorecendo o crescimento potencial do país.

A análise desse documento publicado pelo Banco Mundial nos permite perceber que as razões do sucesso alcançado pelos municípios escolhidos para integrar a pesquisa sobre a

5 Novo Hamburgo é uma cidade do Rio Grande do Sul situada na área metropolitana da Grande Porto Alegre (capital do estado). Possui uma rede escolar com 72 escolas mantidas pelo município.

Prova Brasil, no que tange ao rendimento escolar, na avaliação dos consultores do Banco Mundial, centra-se, sobretudo, em ações de gestão. A visão gerencialista é claramente identificada e tem uma perspectiva nitidamente indutiva, ao apresentar o diagnóstico formulado e ao torná-lo público, como exemplo a ser seguido. Essa prática integra a metodologia dos organismos internacionais, destinada a implementar as diretrizes que interessam, no sentido de consolidar políticas educacionais de avaliação do desempenho das escolas.

A experiência de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, foi alvo, ainda, de um relatório dos consultores do Banco Mundial, que, após várias visitas e levantamento de dados junto à Secretaria de Educação, em 2007, emitiram um relatório, em que sua análise da realidade municipal[6]. Desse documento, selecionamos os elementos mais significativos, que podem contribuir para com a nossa investigação. Vejamos o início do relatório:

> Existem diversos elementos de políticas excelentes em funcionamento em Novo Hamburgo, o que mereceria uma discussão profunda e maiores investigações. As limitações de espaço para fins deste relatório, no entanto, restringem o relato de como a liderança visionária é traduzida em ação pela Secretária de Educação do Município de Novo Hamburgo, Maristela Guaselli. Trata-se de uma história interessantíssima sobre o poder de uma pessoa para causar mudanças, e a forma como isso pode ser feito (NOVO HAMBURGO, 2007, s.p.).

O sucesso alcançado pelo município, em termos do IDEB foi um dos motivos que trouxe os consultores do Banco Mundial para Novo Hamburgo, para avaliar o processo aí desenvolvido. Em 2007, o município alcançou os índices do IDEB previsto para serem alcançados em 2009, ou seja, 4,8 para os Anos Iniciais e 3,8 para os Anos Finais do Ensino Fundamental. Esse sucesso foi diretamente relacionado à ações de gestão desenvolvidas pela Secretária de Educação de então, Maristela Guaselli, relacionadas à sua experiência e formação.

Segundo o depoimento dos consultores, uma das primeiras coisas que Maristela fez quando assumiu a Secretaria foi organizar uma reunião com todos os funcionários e acabar com os boatos de que todos seriam demitidos e de que ela traria suas próprias pessoas. Ao

[6] As referências que faremos sobre o assunto foram retiradas do relatório dos consultores do Banco Mundial, que nos foi fornecido pela Assessoria Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação de Novo Hamburgo, a quem muito agradecemos, pela contribuição que foi dada a este estudo.

invés de demitidos, os funcionários seriam entrevistados. O instrumento a ser utilizado era um instrumento de pesquisa simples, mas muito bem elaborado, que ela própria havia desenvolvido, digitado e distribuído a cada um dos 80 funcionários nos três departamentos de educação, administração e esportes, tomando o devido cuidado para que as pessoas pudessem dar seu *feedback* de maneira confidencial ou sem identificação (Idem).

O questionário possuía uma página com dez perguntas (com algumas variações para os três departamentos). No questionário, para cada aspecto, tal como a estrutura organizacional, a infra-estrutura física, o cronograma de reuniões e assim por diante, a pesquisa inquiria quanto ao nível de satisfação dos entrevistados com a situação atual, se o entrevistado era ou não de opinião de que deveriam ser feitas mudanças, e pedia sugestões específicas para mudanças. A pesquisa também perguntava se o entrevistado tinha alguma sugestão a fazer quanto a mudanças no quadro de funcionários da Secretaria Municipal de Educação e Desporto (SMED) e também nas diretorias das escolas, onde notoriamente situavam-se diretores que haviam gerado verdadeiros feudos políticos, dedicando atenção insuficiente à prestação de serviços de educação. Uma última pergunta pedia que os entrevistados dessem sugestões quanto a qual deveria ser a prioridade (um item) para o funcionamento adequado da SMED.

As respostas da pesquisa, e especialmente as da pergunta sobre as pessoas que deveriam ser trocadas e o motivo para a alteração, deram-lhe elementos bastante interessantes sobre a capacidade das pessoas que estavam trabalhando para ela, assim como uma noção das complexas relações interpessoais do grupo.

Outra pesquisa foi realizada pela Secretária, conforme indica o relatório, com os 50 diretores de escolas no sistema, e posteriormente sua pesquisa iria chegar aos 1.500 professores e, finalmente, aos funcionários de apoio trabalhando nas cozinhas das escolas, zeladores e faxineiros, os quais não deveriam ser deixados de fora. A pesquisa com professores e funcionários de escolas exigiu mais planejamento e organização, e algumas das mudanças já estavam começando a ser implementadas.

Para os consultores do Banco Mundial, a pesquisa da Secretária Maristela obteve tanto êxito que desde então ela passou a ser realizada anualmente, com protocolos para

medir as mudanças de ano para ano, em um processo de *feedback* de 360^0, embora tudo isso tenha sido feito sem a ajuda de um único consultor de recursos humanos.

Quando perguntada sobre a origem da idéia, e se havia recebido treinamento formal sobre sua abordagem à liderança, ou ainda se ela havia sido influenciada por livros que tinha lido, Maristela negava, dizendo que tudo o que ela queria era saber, dos diretores de escola, por exemplo, "o que eles esperavam da SMED?". O próximo passo foi analisar as respostas e categorizar as sugestões entre aquelas que eram viáveis para serem implementadas e que faziam sentido.

> **Aqui aparece outro ponto de *feedback* que sai direto dos livros que lidam com complexidade em organizações humanas e com a exploração do poder total da diversidade.** Em sucessivas reuniões organizadas para esse fim, Maristela explicou as respostas resumidas das pesquisas, e as decisões que ela estava tomando com base nas pesquisas, sempre com espaço para discussões e debates. Deve-se lembrar que tudo isso foi feito em um curto espaço de tempo, poucos dias após ela assumir sua função – o que deve ter exigido de Maristela uma grande energia pessoal, muitas horas de trabalho, mas que também eliminou o sentimento de tédio que normalmente é visto em organizações burocráticas onde tais pesquisas são parte das chamadas **práticas modernas de administração**.[7] A velocidade das mudanças e as discussões reforçaram sua credibilidade como líder, mostraram que as pesquisas não eram um mero instrumento político, e que ali estava uma líder com intenções muito sérias (Idem, s.p. – Os grifos são nossos).

Segundo os representantes do Banco Mundial, mudanças organizacionais foram introduzidas na SMED, parte com base nas respostas das pesquisas, mas também com base nas convicções de Maristela sobre a utilidade das equipes multidisciplinares. Ela reorganizou a Secretaria de forma que, ao invés de equipes que eram organizadas por funções, supostamente prestando serviços especializados para as escolas, as novas equipes foram organizadas em uma base geográfica, com cada equipe incluindo um pedagogo, um psicólogo e um psicopedagogo/psicomotrista. Foram introduzidas expectativas claras para que as equipes visitassem as escolas, de forma que as autoridades escolares não tivessem que vir à SMED para pedir ajuda e, na maioria dos dias, haveria equipes da SMED visitando escolas. Após alguns meses, Maristela realizaria alterações na decoração e na

[7] Talvez não seja coincidência que Jack Welch, o papa da liderança, fale da energia positiva do líder e de sua capacidade para energizar os outros como um ingrediente chave para a liderança de sucesso, juntamente com integridade e sinceridade (*Winning*, de Jack e Suzy Welch, Harper Business, 2005).

disposição das estações de trabalho da Secretaria, desta vez com ajuda profissional externa, de forma que fosse estimulado o trabalho em equipe e a colaboração, assim como o aumento da produtividade[8].

Segundo o depoimento que prestou aos consultores, a Secretária procurou formas para que os funcionários se unissem de forma coesa, por meio de atividades patrocinadas de diversão, embora neste momento as pessoas também já estivessem começando a mudar, e o tamanho da SMED foi reduzido de 80 para 60 pessoas. **A transformação na cultura da organização**, agora alinhada de maneira sólida por trás de uma visão de serviços prestados às escolas, é notável visto o curto espaço de tempo e a determinação com a qual ela foi atingida. Uma pesquisa mais detalhada seria necessária a fim de tirar lições a serem transformadas em práticas que poderiam ser adotadas por outras secretarias municipais em situação semelhante, que possam não compartilhar dos traços pessoais de Maristela[9] (Idem – Os grifos são nossos).

Para os representantes do banco Mundial, outra jogada de mestre de Maristela diz respeito às mudanças que ela fez na liderança das escolas. Na pesquisa dos professores, além de opiniões e sugestões sobre mudanças na SMED a fim de prestar melhores serviços de apoio, foi também pedido aos professores que avaliassem, de forma confidencial, o diretor, o vice-diretor e os coordenadores pedagógicos de sua escola. Juntamente com o *feedback* dado pelos funcionários da SMED, além de seu próprio conhecimento sobre diretores de escola, ficou claro que qualquer programa de reforma de práticas de ensino e aprendizado em sala de aula necessitaria envolver mudanças em algumas escolas, embora alguns diretores estivessem fazendo um bom trabalho. O único problema era determinar com precisão quem era quem.

A mudança ocorreu, então, na escolha dos dirigentes escolares. Os professores de cada escola elegeriam uma lista de três candidatos, com comissões de eleição devidamente

---

[8] Várias das idéias que foram implementadas na SMED de Novo Hamburgo são semelhantes às encontradas em uma história de sucesso que foi amplamente discutida - "*The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (Usando o Poder dos Relacionamentos para Atingir um Alto Desempenho)", Judy Hoffer Gittell, McGraw Hill, 2003. NOVO HAMBURGO, 2007, s.p.)

[9] Maristela nega a importância de sua própria personalidade e atribui os ganhos aos funcionários da SMED e das escolas – "Quanto mais você envolve as pessoas, buscando sua participação no planejamento do trabalho a ser feito, mais elas ficam animadas e dedicadas à realização do trabalho, elas se tornam parceiras no jogo que ajudaram a definir. A ditadura não funciona". (Idem)

estabelecidas para monitorar as regras e garantir um jogo limpo. As eleições foram realizadas em rodadas de 10 escolas de cada vez e, uma vez mais, foi utilizada a pressão de tempo para gerar uma vantagem, de forma bastante interessante. As eleições foram feitas em uma sexta-feira (foram necessários cerca de dois meses para passar por todas as escolas), e os resultados foram anunciados no mesmo dia. Os três candidatos vencedores tinham apenas o fim de semana para finalizar suas apresentações sobre como iriam contribuir para sua escola e trazê-las para uma entrevista na segunda-feira. A Secretária de Educação, juntamente com uma equipe de outros membros da Secretaria, iria entrevistar os três candidatos e nomear o diretor. Durante as entrevistas com os candidatos, além da folha profissional oficial, ela analisou opiniões e ações relacionadas a recursos humanos, conhecimento sobre a LDB e sobre aspectos teóricos e administrativos da pedagogia, além dos registros dos candidatos quanto à aplicação daquele conhecimento (Idem).

Dos 74 diretores de escolas, 36 foram mudados. Maristela teve que lutar com a oposição política, pois alguns dos diretores que não foram nomeados possuíam padrinhos políticos poderosos, que tentaram pressionar o Prefeito. O apoio do Prefeito em permitir que Maristela implementasse seu plano com metas e métodos claramente definidos e transparentes foi extremamente útil – sem o apoio do prefeito ela não teria conseguido fazer as mudanças (Idem).

A pesquisa feita com os professores colocava, inicialmente, "como a SMED contribuiu para a prática profissional do professor". Algumas das sugestões (que algumas vezes utilizavam folhas adicionais, pois não cabiam no questionário de uma página) vieram de professores que não queriam permanecer anônimos. Aqueles que tinham contribuições interessantes a fazer foram convidados para reuniões individuais para discutir suas idéias em maiores detalhes. A Secretária pôde identificar alguns indivíduos dinâmicos e cheios de energia, os quais foram convidados para juntar-se ao corpo de funcionários da SMED – suas idéias são realmente boas, você acha que poderia encarregar-se de sua implementação sendo diretor desse ou daquele departamento? **Essa é outra idéia que parece ter saído de livros sobre liderança** – se você encontra uma oportunidade (neste caso, indivíduos comprometidos, que seriam uma perda para a escola, pelo menos temporariamente), então a

agarre imediatamente e aumente de várias formas o potencial de agentes que podem afetar a mudança (Idem – Os grifos são nossos).

Outras informações poderiam ser agregadas, no sentido da percepção da orientação adotada pelo Banco Mundial, na análise da experiência do município de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul/Brasil. No entanto, cremos que as que apresentamos são suficientes para afirmar que a análise desenvolvida pelos consultores do Banco Mundial parte de pressupostos gerencialistas que informam a ação dessa organização, bem como as orientações que são transmitidas aos gestores educacionais. Sem dúvida, o tipo de análise desenvolvida pelos representantes do Banco serviu para promover a Secretária Municipal e colocar, no cenário nacional e até internacional, a experiência de Novo Hamburgo. Esse tipo de ação tem um conteúdo metodológico, por estimular, através do exemplo, novas práticas sintonizadas com as propostas dessa agência multilateral. No entanto, é importante salientar que, numa outra perspectiva, a atuação da secretária Maristela Guaselli poderia caracterizar avanços na direção do que consideramos a gestão democrática da educação.

A pesquisa que desenvolvemos envolveu o levantamento do IDEB de todos os municípios que, no Rio Grande do Sul, já constituíram o seu Sistema Municipal de Ensino. Constatamos que vários deles conseguiram atingir Índices de Desenvolvimento da Educação Básica antes do que havia sido projetado. Essa situação nos remeteu a alguns outros questionamentos, como, por exemplo, "o que leva a esses resultados, considerando as diferenças que podemos perceber sobre as condições concretas que caracterizam cada um desses municípios?".

Temos a compreensão de que os processos de constituição de políticas educacionais e de gestão municipais apresentam especificidades significativas, cuja apreensão demanda estudos voltados também para as realidades locais, para além dos processos de gestão de caráter gerencialista. É nessa direção que estamos dando continuidade à nossa investigação.

Considerações Finais

A pesquisa que estamos realizando sobre a influência dos organismos internacionais na questão da avaliação do rendimento escolar no Brasil nos permitiu perceber a presença e

a força das orientações de diversas agências multilaterais, particularmente do Banco Mundial. No Rio Grande do Sul, o levantamento de dados possibilitou perceber que diversos municípios que já constituíram seus Sistemas Municipais de Ensino conseguiram alcançar Índices de Desenvolvimento da Educação Básica superiores às metas projetadas. A diversidade das situações dos municípios nos levou a registrar a necessidade da ampliação das investigações sobre o tema da avaliação do rendimento escolar, dada a complexidade que cerca o tema. Parece-nos que a gestão de um pequeno município tem diferenças expressivas, quando comparada com a gestão de um município médio ou grande.

A situação que percebemos no município de Novo Hamburgo é emblemática. As considerações feitas pelos consultores do Banco Mundial não deixaram dúvida sobre quais são as orientações que o Banco Mundial prioriza, na relação com os dirigentes brasileiros, quer a nível federal, quer a nível estadual e municipal.

O enfoque adotado pelo Banco Mundial, de caráter gerencialista, é fortemente marcado pela correlação entre sistema educativo e sistema de mercado, entre escola e empresa entre pais e consumidores de serviços, entre relações pedagógicas e relações de insumo-produto, entre aprendizagem e produto. O significado mais perverso desse processo é a negação da educação como direito, já que o que interessa é apenas o retorno econômico.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério Educação e Cultura. **Avaliação da Educação Rural Básica no Nordeste Brasileiro. Estudo do Rendimento Escolar, Relatório Técnico nº 5**. Secretaria de Ensino de 1º e 2º graus: Universidade Federal do Ceará / Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, Fortaleza/CE, 1982.

BRASIL. **Acordo Edurural**, Tradução nº 2122, Brasília/DF, 1980, p. 59.

KUPPRA, Sônia Maria Portella. **O Banco Mundial e as Políticas Públicas de Educação nos anos 90 -** Banco Mundial em Foco. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

NOVO HAMBURGO. **Liderança Visionária em Ação e o Poder da Participação**. Novo Hamburgo/RS, 2007.

SUHAS, Parandekar; AMORIN, Érica; WELSH, Andrea. **Prova Brasil***:* Construindo um arcabouço para mensurar o progresso nos resultados da aprendizagem. Banco Mundial: En Breve, nº 121, março, 2008.