

AS ESTRATÉGIAS PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA NO DISTRITO EDUCACIONAL DE *ATHENS-CLARKE COUNTY*, NO ESTADO DA GEÓRGIA, ESTADOS UNIDOS E SUAS INTERFACES COM O GERENCIALISMO

Dra. Nadia Pedrotti Drabach  0000-0002-0076-6183

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Me. Viviane Klen-Alves  0000-0001-7601-9259

University Of Georgia/US

RESUMO: Este artigo resulta de uma pesquisa realizada no Distrito Educacional de *Athens-Clarke County* (CCSD), no Estado da Geórgia, nos Estados Unidos, e de estudo de documentos oficiais, obtidos no sítio do referido distrito, na internet, e no site do Department of Education do Estado da Geórgia. O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias propostas por esse distrito para a educação nos biênios 2015-2017 e 2018-2020 à luz das orientações para a gestão escolar pautadas na Nova Gestão Pública ou gerencialismo. Para isso o texto apresenta a estrutura organizacional do distrito, os dados de desempenho dos estudantes e informações sobre a realidade socioeconômica das famílias,

cuja fonte são os documentos oficiais do Distrito. A análise aponta para a opção do distrito educacional por uma gestão de base gerencialista, com foco nos resultados escolares e na responsabilização. Tal concepção de gestão exclui das políticas de superação das desigualdades educacionais elementos fundamentais como a condição socioeconômica e a segregação étnico-racial da população do Distrito. Conclui-se que a gestão educacional de cunho mercadológico, ao tentar anular as diferenças, direcionando o foco das políticas para a responsabilização de professores e diretores pelo desempenho dos estudantes, mostra-se inadequada para a melhoria efetiva dos resultados educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Nova Gestão Pública; Gestão Educacional; Estados Unidos.

STRATEGIES FOR PUBLIC EDUCATION IN *ATHENS-CLARKE COUNTY* SCHOOL DISTRICT, GEORGIA, UNITED STATES, AND ITS INTERFACES WITH MANAGERIALISM

ABSTRACT: This paper is the outcome of a research conducted in the *Athens-Clarke county* educational district, located in Georgia, USA. The research also relied on document analysis of official district documents available in the Department of Education website and in demographic data of the city of Athens, Georgia. Noting the district orientation towards New Public Management, the purpose of the study was to analyze the district's strategies proposed to improve education in the years of 2015-2017 and 2018-2020. To achieve this goal, we present and discuss the district's organizational structure, the results achieved on students' performance, and the socioeconomic reality of the families and

students attending school in Clarke County. Our analysis points out to the choice the district has made for a management model focused on school results and accountability, removing itself from engaging in policies focused on overcoming educational inequalities for students in the district, thus, disregarding the socioeconomic condition of the families in Athens. We conclude that by trying to ignore the differences between students in the system and by directing the focus of school change to make teachers and school directors the main responsible for students' performance, the district educational management presents itself to be ineffective for the real improvement of educational results.

KEYWORDS: New Public Management; School Management; United States.



1 APRESENTAÇÃO

Os Estados Unidos são o país onde as perspectivas de gestão baseadas na responsabilização, meritocracia e privatização, aplicadas ao contexto educacional, têm sido testadas largamente por décadas (FREITAS, 2012; ADRIÃO, 2014).

O movimento de reforma na educação norte americana teve início nos anos 1980, a partir da publicação do relatório *Nation at Risk* (Nação em Risco) que, segundo Ravitch (2011), expunha a situação caótica do sistema educacional estadunidense naquela época, salientando as desvantagens de estudantes norte americanos em relação aos de outros países como Japão e Rússiaⁱ. De acordo com Freitas (2012), para os reformadores empresariais, a situação precisava ser corrigida, uma vez que comprometeria a competitividade do país no cenário internacional. Esse cenário levou à criação do programa federal *No Child Left Behind* (Nenhuma criança deixada para trás), lançado em 2001 pelo então presidente George W. Bush, aprovado pelo Congresso no mesmo ano e promulgado como lei federal em 8 de janeiro de 2002 (UNITED STATES OF AMERICA, 2002). A referida Lei abriu espaço para o empresariado atuar na educação com propostas para a melhoria do ensino baseado na lógica mercadológicaⁱⁱ (FREITAS, 2012).

De acordo com Bastos (2017), o Programa *No Child Left Behind* tinha como premissa

a anulação da diferença de desempenho escolar entre os alunos de minorias étnicas, notadamente os negros e os latinos, e seus pares de cor branca, assim como entre os estudantes de famílias de baixa renda e os de renda superior, por intermédio não apenas dos processos verticalizantes de prestação de contas/responsabilização (*accountability*) por parte dos professores e dos diretores, mas também do exercício da escolha escolar (*choice*) pelos pais de discentes (BASTOS, 2017, p. 162).

Apesar de propor a anulação das diferenças de desempenho entre todos os alunos, a lei *No Child Left Behind* penalizava as escolas que não apresentavam melhorias sem propor formas de alcance dessas melhorias. Além disso, nessa lei, o Estado detinha mais controle sob o programa e decidia os objetivos a serem alcançados por todos os estados da nação sem considerar as diversas lacunas e necessidades existentes em cada contexto. Em 2015, o programa *No Child Left Behind* foi substituído pelo *The Every Student Succeeds Act* (Todos os alunos



obtêm sucesso). Na implementação dessa lei, o governo aceitou algumas críticas e delegou aos estados e distritos maior controle sobre quais objetivos devem ser propostos para todos os alunos.

Atualmente, cada estado e distrito escolar fica obrigado a compartilhar suas metas para o ano letivo com o governo federal por meio do Departamento de Educação. Esse, por sua vez, deve enviar parecer e aprovar cada proposta individualmente, responsabilizando assim os estados pelo cumprimento ou não das metas propostas. De acordo com o governo federal, essa mudança seria uma garantia de que os estados elaborem metas ambiciosas, mas possíveis de serem concretizadas dentro de cada realidade específica. No entanto, a mudança na lei não reduziu a implementação de um número excessivo de testes externos, nem a dura penalização das escolas com o pior desempenho (10% mais baixo de toda a nação) nesses testes.

As possíveis soluções para a superação das diferenças de desempenho escolar são tratadas nas duas leis com estratégias de gestão voltadas para ações no interior das escolas, dentre elas, a) melhorar os resultados dos alunos nas avaliações externas e b) utilizar esses resultados anuais para a responsabilização de professores e diretores pelos resultados atingidos, como se verá mais adiante na análise do plano estratégico para a educação do Distrito Escolar do Condado de Athens-Clarke.

Tendo estabelecido o contexto geral de criação e análise dos documentos oficiais, a primeira parte deste artigo apresenta uma breve caracterização socioeconômica da população do Distrito Educacional do Condado de Clarke. A segunda parte trata da estrutura administrativa e organizacional da educação pública no distrito em questão. Na terceira parte, apresenta-se o Plano Estratégico para a educação do Condado de Athens-Clarke e faz-se uma análise teórica sobre estas estratégias à luz da Nova Gestão Pública e, na sequência, apresentam-se algumas conclusões acerca da relação entre a Nova Gestão Pública e esse modelo de gestão.



2 CONTEXTO DO DISTRITO ESCOLAR DO CONDADO DE ATHENS-CLARKE

Nos Estados Unidos, são os Estados os entes federados responsáveis por legislar sobre a Educação Pública. Cada um deles possui autonomia para definir a sua política educacional. Em nível local, são os Distritos Educacionais os responsáveis pela educação pública, seguindo as orientações da Constituição Estadual, subordinada à Constituição Federal. Os Distritos educacionais dos EUA seguem a abrangência territorial dos Condados. O Condado de *Athens-Clarke* é um dos 159 condados do estado da Geórgia, situado ao Sul dos EUA. A sede do condado é Athens-Clarke, que também é sua maior cidade.

O Distrito Escolar do Condado de Athens-Clarke está localizado a cerca de uma hora de Atlanta, capital do estado da Geórgia. Athens-Clarke County é composta por uma comunidade dinâmica e diversificada de aproximadamente 100.000 habitantes e atende aproximadamente 14.000 estudantes da educação obrigatória. Apesar de ser sede da Universidade da Geórgia, Athens-Clarke é um dos 91 municípios persistentemente pobres da Geórgiaⁱⁱⁱ. As crianças são desproporcionalmente afetadas pela pobreza no Condado de Athens-Clarke, já que 25,2% da população com menos de 18 anos vive na pobreza, em comparação com 16,7% no Estado como um todo. Segundo dados sobre a pobreza no Distrito^{iv}, uma em cada quatro crianças em Athens é pobre.

Um dado importante de ser destacado é o processo de dessegregação^v das escolas públicas em Athens, que só ocorreu em 1963. A região Sul dos EUA foi marcada historicamente pela segregação racial e atualmente pela presença acentuada de afro-americanos e latinos. A população de Athens é composta predominantemente por negros e latinos que somam mais de 70%, conforme mostra o quadro 01. As disparidades econômicas, principalmente entre brancos, latinos, e negros no Condado de Athens-Clarke são extremas.



Quadro 01: Distribuição populacional do Distrito Educacional de *Athens-Clarke County*.

	CCSD Demographics
White	21%
Black	49%
Hispanic	24%
Asian	2%
Two or More Races	4%

Fonte: Achievement Gap in CCSD: Transforming from apathy to perseverance, 2019^{vi}

Os dados do relatório *Achievement Gap in CCSD: Transforming from apathy to perseverance*^{vii} em relação à pobreza no distrito escolar de Athens-Clarke County revelam que a taxa de pobreza no condado é de 28%, o dobro da média nacional. A pobreza entre as famílias afro-americanas é de quase 50% e, 45% das famílias hispânicas também vivem na pobreza; já para as famílias brancas, a taxa de pobreza é de 11%. Esses dados salientam a necessidade de se alinhar o trabalho realizado pelo distrito escolar com esforços para garantir a equidade.

Corroborando com esses resultados, o quadro 02 (abaixo) apresenta os dados sobre a média salarial de famílias brancas, afro-americanas e de origem hispânica no condado de Athens-Clarke, no Estado da Geórgia e nos Estados Unidos como um todo no ano de 2016.

Quadro 02: Distribuição de renda da população em Athens-Clarke County, na Geórgia e nos Estados Unidos.

		All Families	African American Families	White Families	Hispanic Families
Athens-Clarke County	Median Household Income	\$54,916	\$30,700	\$86,260	\$34,268
	%LowerIncome(<\$30k)	28%	49%	12%	39%
	%MiddleIncome(\$30k-\$75k)	33%	28%	32%	46%
	%UpperIncome(>\$75k)	39%	23%	56%	15%
Georgia	Median Household Income	\$65,018	\$49,004	\$76,294	\$46,235
	%LowerIncome(<\$30k)	21%	31%	14%	31%
	%MiddleIncome(\$30k-\$75k)	37%	39%	35%	44%
	%UpperIncome(>\$75k)	43%	30%	51%	26%
United States	Median Household Income	\$71,062	\$47,056	\$80,289	\$49,539
	%LowerIncome(<\$30k)	18%	32%	13%	28%
	%MiddleIncome(\$30k-\$75k)	35%	38%	34%	41%
	%UpperIncome(>\$75k)	47%	30%	54%	30%

Fonte: Achievement Gap in CCSD: Transforming from apathy to perseverance, 2019.



Observando o Quadro 2, podemos notar que no condado de Athens-Clarke as famílias de origem afro-americana possuem uma renda anual muito reduzida (\$30,700) em comparação com as famílias de origem hispânica (\$34,268) e branca (\$54,916). A renda de famílias afro-americanas continua inferior em todos os cenários, tanto no nível do condado, quando no nível Estadual e Federal. No distrito educacional de Athens-Clarke county, 57,4% dos lares afro-americanos e 63,5% dos lares hispânicos não ganham um salário digno em relação aos parâmetros nacionais.

Como consequência direta, a pobreza infantil no Condado é superior a 40% para todas as etnias, mas para as crianças afro-americanas é de 56%. (*ACHIEVEMENT GAP IN CCSD: TRANSFORMING FROM APATHY TO PERSEVERANCE*, 2019, p. 4).

The Stanford Center for Policies Analysis^{viii} argumenta que a desigualdade racial e étnica na educação tem uma longa e persistente história nos Estados Unidos. Os estudos desse centro de análises de políticas públicas apontam que as lacunas no desempenho estudantil não são apenas socioeconômicas. Há uma estreita relação entre o desempenho dos alunos, sua origem étnica, taxas de pobreza, desemprego e baixo nível de escolaridade das famílias.

Para Bastos (2017), as desvantagens no desenvolvimento e aprendizado das crianças pobres resultam de séculos de inequidade racial e social que refletem, portanto, as disparidades em termos de desempenho acadêmico, conclusão dos estudos de ensino médio e possível ingresso ao nível superior por alunos negros e latinos.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DISTRITO EDUCACIONAL DE ATHENS-CLARKE COUNTY

No *site* do *Department of education*^{ix} do Estado da Geórgia é possível ter acesso ao plano de metas para a educação do Estado. Podemos observar que a proposta da Geórgia está em sintonia com o Programa nacional “*Race to the top*” (Corrida para o Topo), criado durante o governo de Barack Obama. Por meio desse programa eram transferidos recursos aos Estados que, como a Geórgia, se dispunham a implantar políticas para medir e recompensar o desempenho em



sala de aula, em uma tentativa de instaurar a meritocracia nas escolas, tendo como referência a nota alcançada pelos estudantes no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA).

A análise documental realizada a partir dos dados coletados junto ao *Department of Education* do Estado da Geórgia (GaDOE) ^x indica que a missão da educação no Estado é preparar todos os estudantes com conhecimentos e habilidades que os capacitem a concluir com sucesso a educação obrigatória; serem bem sucedidos na universidade e em suas carreiras profissionais; e serem competitivos com os seus pares no país e no mundo^{xi}. De acordo com o documento, essa educação se dá com o auxílio de professores e líderes eficazes e por meio da criação de condições de aprendizagem nas escolas e salas de aula da Geórgia. Apesar da evidente desigualdade econômica e social que acomete a população do Distrito e, conseqüentemente, atinge o desempenho escolar das crianças, esse dado não aparece nas estratégias para a melhoria da educação no distrito.

Quanto à organização administrativa o organograma disponível no *site*^{xii} do Distrito Educacional de *Athens-Clarke county* indica que o Distrito conta, em sua estrutura, com um conselho de educação, um superintendente distrital e uma equipe administrativa de apoio ao superintendente, conforme descrito abaixo:

1. Conselho de Educação (*Board of Education*): composto por nove membros é o órgão oficial do Distrito Escolar. Suas responsabilidades incluem: elaboração de políticas, aprovação de orçamento, contratação e avaliação do superintendente distrital e outras obrigações conforme prescritas por lei. Os membros do Conselho são eleitos para mandatos de quatro anos. Reúnem-se mensalmente em reuniões abertas ao público, e por muitas vezes são membros nativos da comunidade, podendo estar na carreira educacional como professores ou diretores escolares.

Além das reuniões mensais, os membros do Conselho se dividem em comitês, que se reúnem periodicamente, dentre eles: Comitê de Políticas do Conselho de Educação; Comitê de Finanças da Diretoria de Educação; Comitê de Propriedade da Diretoria; Comitê de Relações com o Governo. As reuniões dos



comitês também são abertas ao público e as notas das reuniões são disponibilizadas virtualmente^{xiii}

2. Um Superintendente Distrital: contratado pelo Conselho de Educação do Distrito e subordinado ao Conselho. É o principal responsável pela administração do Distrito Educacional^{xiv}.

3. A Equipe Administrativa do Superintendente é composta por:

- a) Superintendente Associado para Serviços Distritais;
- b) Diretor Executivo de Recursos Humanos e Serviços de Suporte à Informação;
- c) Superintendente Associado de Serviços Instrucionais e Desempenho Escolar;
- d) Superintendente Associado de Políticas e Serviços de Suporte Escolar;
- e) Diretor Financeiro;
- f) Chefe de Engajamento Comunitário e Parcerias Estratégicas;
- g) Chefe de pessoal.

O Distrito é composto por 21 escolas públicas, destas: 14 oferecem *Elementary School* (Ensino Fundamental I do 1º ao 5º anos - para estudantes com idade de 6 a 11 anos), um ano de *Pre-Kindergarden* (equivalente à Pré-escola, idade de 4 a 5 anos) e um ano de *Kindergarden* (Classe de Alfabetização - idade de 5 a 6 anos); 4 escolas oferecem *Middle School* (Ensino Fundamental II do 6º ao 8º anos - idade de 11 a 14 anos) e 3 oferecem *High School* (Ensino Médio do 9º ao 12º anos - idade de 14 a 18 anos)^{xv}.

4 ANÁLISE SOBRE PLANO ESTRATÉGICO DO DISTRITO EDUCACIONAL DE ATHENS-CLARK COUNTY (2016-2017) E (2018-2020) À LUZ DAS POLÍTICAS DE NOVA GESTÃO PÚBLICA

Conforme definição de Verger e Normand (2015) entende-se Nova Gestão Pública (NGP) ou gerencialismo^{xvi}, no âmbito deste trabalho, como “um programa de reforma do setor público que aplica conhecimentos e instrumentos da gestão empresarial e de disciplinas afins” (tradução nossa, p. 599). A NGP tem como finalidade declarada melhorar a eficiência e a eficácia^{xvii} dos serviços públicos de



modo geral, introduzindo uma concepção de gestão baseada em resultados (VERGER; NORMAND, 2015).

A introdução desses elementos de eficiência e a eficácia da NGP atingem também o campo educacional e fundamentam políticas baseadas em resultados e na responsabilização tanto dos professores quanto dos diretores pelos resultados alcançados. De acordo com Verger e Normand (2015), as políticas educativas de NGP podem apresentar características como: (i) Profissionalização e empoderamento dos diretores de escola; (ii) Definição de diretrizes curriculares comuns e indicadores de qualidade e de desempenho sobre êxito educativo; (iii) Avaliação externa dos resultados e do rendimento escolar; (iv) Autonomia da gestão escolar (school-based management); (v) Subsídios públicos para escolas privadas; (vi) Publicação dos resultados obtidos pelas escolas em provas padronizadas; (vii) Empoderamento das famílias, consideradas clientes dos serviços públicos; (viii) Financiamento das escolas com base em resultados; (ix) Remuneração docente com base em critérios de mérito e produtividade (VERGER E NORMAND, 2015, p. 602).

O Plano Estratégico de Educação para o Distrito de Athens-Clarke County (2016-2017)^{xviii} define como missão das escolas do distrito “inspirar os alunos, em parceria com suas famílias e com a comunidade, a alcançar altos níveis acadêmicos por meio da aprendizagem desafiadora e inovadora, apoiando o desenvolvimento de talentos individuais dos alunos” (CLARKE COUNTY SCHOOL DISTRICT, STRATEGIC PLAN, 2015, n.p). A visão de educação que sustenta a missão do distrito é a de que todos os alunos “se formem para serem aprendizes ao longo da vida com conhecimentos e habilidades para alcançar o sucesso tanto na comunidade local quanto na sociedade global” (n.p).

Para materializar a “visão” e a “missão” do Distrito Educacional, o Plano Estratégico (2016 – 2017) tem entre suas metas: a) selecionar, apoiar e reter força de trabalho profissional altamente dedicada, talentosa e diversificada; b) criar experiências dinâmicas de aprendizado para todos os alunos, a fim de preencher a lacuna de desempenho e prepará-los para a faculdade e para as carreiras; c) fortalecer as escolas do bairro por meio de forte colaboração com os pais, com o distrito e com os membros da comunidade, visando apoiar o crescimento acadêmico dos alunos, o desenvolvimento socioemocional e o bem-estar físico; d)



utilizar estrategicamente recursos para melhorar os programas distritais e implementar novas iniciativas^{xix} (n.p).

De modo geral o Distrito de *Athens-Clarke County* no seu Plano Estratégico para a educação acredita que:

- A educação é a chave para um futuro de sucesso.
- Cada membro da comunidade escolar tem a responsabilidade de trabalhar para alcançar o objetivo do distrito.
- Expectativas elevadas promovem a excelência acadêmica.
- A diversidade de pessoas, perspectivas e práticas fortalecem o distrito escolar.
- Uma equipe altamente eficaz e inovadora é essencial para o aprendizado dos alunos.
- Comunicação frequente, clara e consistente é essencial para todos os envolvidos com o distrito escolar.
- Ambientes de aprendizagem positivos são construídos com respeito e encorajamento, onde todos os indivíduos acreditam que podem fazer a diferença.
- O cuidado e a confiança nas relações entre estudantes e adultos nas escolas são vitais para encorajar e promover a aprendizagem significativa.
- Escolas seguras, convidativas e bem conservadas são vitais para ensinar e aprender.
- A educação é melhorada por meio do acesso a recursos tecnológicos, ambientes de aprendizagem flexíveis e instalações de qualidade^{xx} (CLARKE COUNTY SCHOOL DISTRICT, STRATEGIC PLAN, 2016-2017, n.p).

É possível observar no Plano Estratégico do Distrito Educacional (2016-2017) de Athens-Clark que as crenças do Distrito, em relação à educação, baseiam-se em pressupostos da NGP, uma vez que atribuem o sucesso, a excelência acadêmica e o alcance de altos níveis de aprendizagem pelos estudantes ao contato com profissionais altamente preparados, em ambientes com altas expectativas sobre o processo de aprendizagem e objetivos de aprendizagem desafiadores.

Além disso, segundo o plano estratégico do distrito, para que esses objetivos sejam cumpridos, é preciso selecionar e reter força de trabalho de qualidade e envolver toda a comunidade escolar, incluindo as diferentes famílias, no processo de apoio ao desenvolvimento dos alunos. O plano enfatiza também a importância dos resultados escolares, destacando o papel dos professores e diretores de escola como fator decisivo para o alcance de bons resultados escolares por parte dos alunos, em sintonia com as orientações da NGP, cujo foco principal é o sucesso dos estudantes em avaliações externas e a compensação ou responsabilização de professores e diretores por esses resultados. Na busca de melhorias nos resultados de aprendizagem do distrito, não há previsão de



políticas de promoção de equidade social ou de reconhecimento da diversidade étnica e linguística do condado, nem dos altos índices de pobreza das crianças do distrito, especialmente as afro-americanas e latinas.

Observa-se também nas proposições do Plano Estratégico do Distrito (2016-2017) a ênfase nos estilos de práticas de gestão do setor privado, como, por exemplo, o enfoque no desenvolvimento socioemocional e bem-estar físico como condições decisivas para a aprendizagem, sem considerar que o que os alunos trazem de suas realidades sociais e familiares pode limitar o atingimento desses objetivos e, conseqüentemente, a aprendizagem. Nota-se ainda o foco em estratégias voltadas prioritariamente para o interior das escolas, ignorando o fato de que a realidade histórica, social e econômica da população que a frequenta produz efeitos sobre o desempenho estudantil (BASTOS, 2017). Segundo o autor, diversos estudos

evidenciam que a maior parte da Diferença de Desempenho Escolar (DDE) se origina de fatores externos à escola, notadamente já trazidos pelos estudantes de seu ambiente familiar e social, tais como nível de instrução e de renda dos pais, condições de moradia, cuidados com a saúde, dentre outros. Ignorar a primordial relevância desses elementos na determinação do desenvolvimento cognitivo e emocional do educando, optando por uma estreita política de gestão do processo educacional, com base em referenciais comportamentais largamente praticados no meio empresarial, tem como consequência o fracasso no combate a essas desigualdades (BASTOS, 2017, P.162).

Essa constatação está presente nos resultados alcançados pelos estudantes do estado da Geórgia em exames externos apresentados no relatório “*Achievement gap in CCSD: transforming from apathy to perseverance*”, publicado em 2019^{xxi}. De acordo com o relatório, ao observar os resultados do *Georgia Milestones Assessments in Review/ 2018-2019*, o distrito educacional do condado de Athens-Clarke fica atrás de todos os distritos do estado em todas as áreas testadas, exceto “*Coordinate Algebra EOC*” (teste realizado na oitava série). Ainda segundo o relatório, o distrito alcançou dez pontos abaixo da média estadual em 19 dos 24 testes realizados pelo distrito. Essa lacuna é ainda mais evidente quando constatamos que apenas um terço (1/3) de todos os estudantes de Athens-Clarke County são proficientes em todas as áreas de aprendizagem. De acordo com as avaliações apresentadas no relatório, o desempenho dos demais estudantes é tido como inaceitável.



Esse desempenho irregular é reflexo das disparidades econômicas e sociais que atingem a região. Apesar do condado como um todo ter um desempenho bem abaixo da média estadual, os alunos brancos superam as notas de outros alunos brancos em todo o estado, enquanto os estudantes negros e alunos com necessidades especiais têm performances bem abaixo da média estadual e abaixo dos colegas do mesmo grupo em todo o estado da Geórgia. O relatório revela ainda que os alunos brancos estão 3-4 séries a frente dos alunos afro-americanos (*ACHIEVEMENT GAP IN CCSD: TRANSFORMING FROM APATHY TO PERSEVERANCE*, 2019, n.p). Mesmo com todos os alunos do distrito apresentando desempenho abaixo da média estadual, todas as escolas do distrito têm estudantes que atingem a meta do Estado, o que indica que, apesar de todos os alunos entrarem pela mesma porta, ao chegar nas escolas eles experimentam jornadas acadêmicas muito diferentes e, conseqüentemente, níveis de sucesso distintos. As variáveis socioeconômicas, não são levadas em conta nas políticas de gestão baseadas na padronização dos resultados, próprias do gerencialismo.

Em consonância com a concepção de gestão de base econômica como é a NGP, o relatório conclui que no final é importante focar em como os alunos estão sendo ensinados, responsabilizando assim os professores e exigindo que eles “se concentrem no controle que exercem sobre os alunos para garantir a melhoria no seu desempenho.” (*ACHIEVEMENT GAP REPORT*, 2019, p. 5, tradução das autoras).

Nessa mesma direção para reduzir a disparidade entre as notas dos alunos em relação a outros condados e diminuir as desigualdades dentro das próprias escolas, o distrito instituiu uma estratégia orientada por métricas e resultados, colocando assim “os líderes do distrito como os encarregados no desenvolver e supervisionar esforços para reduzir as lacunas na realização e no aumento dos benefícios educacionais para todas as crianças” (*ACHIEVEMENT GAP REPORT*, 2019, p. 66, tradução das autoras).

No centro das metas para a melhoria dos resultados dos estudantes nas avaliações externas, como se pode observar, estão os gestores escolares, o que está em estreita relação com as exigências da NGP. Concepção na qual é fundamental nomear, desde o centro, líderes profissionalizados para exercer o



controle da organização e, conseqüentemente, serem responsabilizados pelos resultados dos testes dos estudantes (WOOD, 1991).

Ao planejar o futuro, o Distrito Escolar do Condado de Athens-Clarke apresenta como proposta para a construção de uma educação de qualidade para todos, o monitoramento e a avaliação de mudanças já implementadas no distrito e numeradas na primeira coluna do quadro 3.

Quadro 3: mudanças a serem monitoradas e os resultados esperados pelo **CCSD** até 2020.

Mudanças implementadas	Espera-se em 2020
<ol style="list-style-type: none"> 1. Novo programa de alfabetização no ensino fundamental; 2. Nova estrutura instrucional com descrição das expectativas de entrega instrucional; 3. Parceria com a Universidade da Virgínia para treinamento de liderança executiva e reforma das condições distritais para melhor apoiar as escolas; 4. Participação de três escolas no Programa Growing Readers Program do Governor's Office of Student Achievement; 5. Dezoito escolas envolvidas no Advancement Via Individual Determination (<i>Association Via Individual Determination is a non-profit organization that provides professional learning for educators to improve college readiness for all students, especially those traditionally underrepresented in higher education</i>); 6. Reorganizar o escritório do distrito para melhor apoiar os diretores; 7. Reexaminar e reformar os programas de pós-escola para melhor apoiar a necessidade de enriquecimento acadêmico e apoio sócio-emocional aos alunos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os resultados de proficiência em alfabetização em 12%; • Desenvolver uma cultura escolar, distrital e comunitária positiva que apoie o crescimento socioemocional de todos os alunos; • Maximizar sua eficácia organizacional através da implementação de estratégias de pensamento sistêmico e de melhoria nas estruturas científicas para garantir a equidade educacional e a excelência organizacional; • Equilibrar seu orçamento anual, alinhando recursos às prioridades estratégicas e áreas de maior necessidade e mantendo ambientes de aprendizado inovadores, contemporâneos e vibrantes; • Construir maior capacidade profissional em um esforço para aumentar em 12% o desempenho acadêmico dos alunos em alfabetização, e desenvolvimento social-emocional, alinhando aos temas de aprendizado profissional de alfabetização, revisão e alinhamento curricular, ensino e equidade culturalmente responsivos, preparação para a faculdade e a carreira, e o desenvolvimento emocional e social dos alunos; • Apresentar uma redução de 6% na desproporcionalidade entre estudantes brancos e negros em programas educacionais.

Fonte: elaborado pelas autoras com base no Plano Estratégico do Distrito Educacional de Athens-Clarke county 2018-2020.

Diante das metas para o distrito, ambos os planos estratégicos (2016-2017) e (2018-2020) centram-se no desenvolvimento socioemocional dos estudantes, com foco em fortes lideranças entre professores e diretores e na responsabilização desses pelos resultados.



Retomando a análise de Freitas (2012), as propostas para a melhoria do ensino, fundamentadas na lógica mercadológica, não consideram os fatores socioeconômicos como impedidores do desenvolvimento dos alunos. Ao não considerar tais fatores, o distrito de *Athens-Clarke county*, acaba acentuando ainda mais as desigualdades educacionais em vez de contribuir para a sua superação.

Para Ravitch (2013),

Nossos reformadores empresariais insistem que devemos consertar as escolas primeiro, não a pobreza. Mas o peso da evidência está contra eles. Nenhum cientista sério acredita que reorganizar o arranjo, o controle ou o currículo das escolas vai ter como efeito criar igualdade de renda ou erradicar a pobreza. As escolas não causaram a disparidade de rendimento escolar, tampouco elas sozinhas são poderosas o suficiente para resolver isso. Enquanto a nossa sociedade for indiferente à pobreza, buscando outras causas mais 'cômodas', em vez de agir vigorosamente para melhorar as condições das famílias e comunidades pobres, sempre haverá lacunas de aproveitamento educacional (p. 54).

A citação de Ravitch (2013) evidencia a inadequação de orientações provindas das empresas privadas aplicadas no contexto educacional. A importação de ideias e crenças oriundas do mundo do mercado, aplicadas no campo educacional, introduz na gestão da educação pública a lógica mercantil (PARO, 2013). Essa lógica ignora a complexidade de fatores que envolvem os processos formativos que ocorrem na escola, mostrando-se inadequada para atender as especificidades educacionais.

Para concluir, o mapa da desigualdade no Distrito Educacional do condado de *Athens-Clarke* como consequência dos séculos de iniquidade racial e social (BASTOS, 2017) exige que as metas estabelecidas pelo distrito para a melhoria do desempenho estudantil devam necessariamente levar em conta essa realidade. As discrepâncias entre os resultados atingidos pelos alunos da classe trabalhadora, afro-americanos e latinos, em contrapartida com os resultados dos estudantes brancos, podem ser sinal de uma dupla segregação socioeconômica e étnica (BASTOS, 2017).

Enquanto os pais dos estudantes com maior poder aquisitivo exigem mais para seus filhos, os pobres continuam amargando problemas organizacionais e socioeconômicos. Dificuldades são ampliadas pela gestão educacional baseada no gerencialismo com foco nos resultados e na responsabilização de professores e



diretores por esses resultados, a qual, além de ser inadequada, contribui para a repetição e agravamento das discrepâncias nos resultados e futuros escolares de crianças com níveis socioeconômicos e étnico-raciais diferentes.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. Escolas Charters nos EUA: contradições de uma tendência proposta para o Brasil e suas implicações para a oferta da educação pública. **Educação e filosofia Uberlândia**, v. 28, n. especial. P. 263-282, 2014.

BASTOS, Remo Moreira Brito. Segregação racial e socioeconômica no sistema educacional básico dos Estados Unidos. **Pro-Posições** [online]. 2017, vol.28, suppl.1, pp.160-181.

FREITAS, L. C. de os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012.

GEORGIA, CLARKE COUNTY SCHOOL DISTRICT, **Strategic Plan, 2016-2017**. 2016.

LIMA, L. Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. **Educação: teoria e prática**, Rio Claro – Vol. 21, n. 38, out/dez-2011.

PARO, V. H. O professor como trabalhador: implicações para a política educacional e para a gestão escolar. In: ALMEIDA, L. C.; PINO, I. R.; PINTO, J. M. de R.; GOUVEIA, A. B. (org.). **IV Seminário de Educação Brasileira: PNE em foco: políticas de responsabilização, regime de colaboração e Sistema Nacional de Educação**. Campinas-SP: Cedes, 2013, v. 1 [livro eletrônico].

RAVITCH, D. **A morte e vida do grande sistema escolar americano**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RAVITCH, D. **Reign of error: The hoax of the privatization movement and the danger to America's public schools**. New York: Basic, 2013.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

VERGER, A. ; NORMAND, R. Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. Apresentação in: **Educ. Soc.** Campinas, v.36, nº 132, p. 132, p. 699-722, jul-set., 2015.

United States of America. (2002, janeiro). No Child Left Behind Act. *U.S. Department of Education*. Washington, DC. Acesso em dezembro de 2019. <http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/107-110.pdf>.



Achievement gap in CCSD: Transforming from apathy to perseverance, 2019.
<https://www.clarke.k12.ga.us/cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/4/ACHIEVEMENT%20GAP%203WITH%20NUMBERS2.pdf> Acesso em dezembro de 2019.

Clarke County School District Strategic Plan 2018-2020: Better Every Day.
<https://www.clarke.k12.ga.us//cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/2135/ccsd-strategic-plan.pdf> Acesso em dezembro de 2019.

ⁱ A Pesquisa que avaliou o desempenho dos estudantes americanos em relação a países como a Rússia e o Japão foi realizada durante o governo do Presidente Ronald Reagan.

ⁱⁱ A partir de 2000, com a criação o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) os estudantes americanos passaram a ser avaliados por esse exame o que acentuou o discurso da “*underperformance*” e a elaboração de políticas visando a melhoria de resultados que tem como base as notas dos estudantes.

ⁱⁱⁱ De acordo com dados levantados pela organização não governamental One Athens e publicados no endereço: <http://oneathens.org/poverty-data>

^{iv} Fonte: <http://oneathens.org/poverty-data> – acesso em novembro de 2019.

^v Apesar do fim da escravidão em todos os estados norte americanos em 1865, de 1896 até 1954, a segregação racial nos Estados Unidos continuava amparada em uma decisão da Suprema Corte que admitia não apenas escolas, mas outros espaços públicos como hospitais, banheiros e bebedouros "separados, porém iguais" para brancos e negros. No dia 17 de maio de 1954, contudo, a mesma Suprema Corte decidiu que a segregação nas escolas públicas era inconstitucional. A decisão foi baseada no caso apresentado pela família da menina negra Linda Brown, que pleiteava o direito de matricular a filha em uma escola pública para brancos perto de sua casa, na cidade de Topeka, no estado do Kansas (BASTOS, 2017).

^{vi} Publicado no endereço:

<https://www.clarke.k12.ga.us/cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/4/ACHIEVEMENT%20GAP%203WITH%20NUMBERS2.pdf>

^{vii} O título do relatório quer dizer que a diferença de desempenho escolar nos Estados Unidos é uma questão de raça e classe. Segundo o relatório, nos EUA, persiste uma lacuna no desempenho acadêmico entre estudantes minoritários e desfavorecidos e seus colegas brancos. Esse é um dos desafios mais prementes da educação e da polícia que os estados enfrentam atualmente.

^{viii} Endereço eletrônico: <https://cepa.stanford.edu/educational-opportunity-monitoring-project/achievement-gaps/race/>

^{ix} Fonte: documentos encontrados em <https://www.georgiastandards.org/Pages/Default.aspx>

^x O contato com o Distrito Educacional e a coleta de materiais foi realizado com o apoio do professor Dr. Rolf Straubhaar, na época pesquisador visitante do College of Education da Universidade da Geórgia.

^{xi} Fonte: documentos encontrados em <https://www.georgiastandards.org> – acesso em agosto de 2016.

^{xii} O organograma com a estrutura administrativa do Distrito encontra-se no link:

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.clarke.k12.ga.us//cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/87/CCSD+Organizational+Chart+2018.pdf> acesso em 10 de novembro de 2018.

^{xiii} As atas das reuniões são disponibilizadas no link:

<https://go.boarddocs.com/ga/clarke/Board.nsf/Public?open&id=policies#>, acesso em dezembro de 2019.

^{xiv} Em 2017, o superintendente do Distrito Educacional de Athens-Clarke County, foi demitido depois de um caso de violência em uma escola de Ensino médio e no final de 2019 o superintendente foi demitido de maneira ainda não esclarecidas.

^{xv} Informações encontradas no site do Distrito Educacional <https://www.ccsd.net/>

^{xvi} Com base em Lima (2011), consideramos aqui gerencialismo e Nova Gestão Pública como sinônimos.

^{xvii} Usamos como referência as definições de Sander (2007) para definir eficiência e eficácia das seguintes formas: **eficiência** – critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o



mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, a noção de eficiência está associada aos conceitos de racionalidade econômica e produtividade operacional, independentemente do seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética (p. 76); **eficácia** – é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos (p. 78).

^{xviii} Documento obtido em visita à sede distrital.

^{xix} Texto original em Inglês:

Goal I: Select, support, and retain a highly dedicated, talented, and diverse professional workforce.

Goal II: Create dynamic learning experiences for all students to close the achievement gap and to prepare them for college and careers.

Goal III: Strengthen neighborhood schools through strong collaborations with parent, district, and community members to support student academic growth, socioemotional development, and physical wellbeing.

Goal IV: Strategically leverage resources to improve district programs and implement new initiatives.

^{xx} Texto original em Inglês:

Beliefs: We believe that...

- Education is the key to a successful future.
- Each member of the school community has responsibility for working towards achievement of the district's vision.
- High expectations promote academic excellence.
- The diversity of people, perspectives and practices strengthens our school district.
- A highly effective and innovative staff is essential to student learning.
- Frequent, clear and consistent communication is essential among all school district stakeholders.
- Positive learning environments are built on respect and encouragement where all individuals believe they can make a difference.
- Caring and trusting relationships among students and adults in schools are vital to encouraging and promoting meaningful learning.
- Safe, inviting, well-maintained schools are vital for teaching and learning.
- Education is enhanced through access to technological resources, flexible learning environments and quality facilities. (CLARKE COUNTY SCHOOL DISTRICT, STRATEGIC PLAN, 2016-2017)

^{xxi} O relatório Achievement Gap pode ser encontrado em:

<https://www.clarke.k12.ga.us/cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/4/ACHIEVEMENT%20GAP%203WITH%20NUMBERS2.pdf>

Recebido em: 04/02/2020

Aceito em: 02/05/2020

