

**FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR EM PERNAMBUCO**  
***LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA EM PERNAMBUCO***  
***THE TRAINING OF THE SCHOOL MANAGER IN PERNAMBUCO***



Luiz Alberto Ribeiro RODRIGUES  
Universidade de Pernambuco  
e-mail: luiz.rodrigues@upe.br

| 1



**Como referenciar este artigo**

RODRIGUES, L. A. R. Formação do gestor escolar em Pernambuco. **Revista Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 11, n. esp. 1, e021017, 2021. e-ISSN: 2237-258X. DOI: <https://doi.org/10.30612/eduf.v11iesp.1.16508>

**Submetido em:** 10/06/2021

**Revisões requeridas em:** 06/08/2021

**Aprovado em:** 09/09/2021

**Publicado em:** 30/10/2021

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é analisar as concepções de gestão escolar presentes nos processos de formação de diretores, com recorte para o Programa de Formação de Gestores de Pernambuco - PROGEPE, desenvolvido no período de 2012 a 2019. Utilizou-se como metodologia a teoria de análise de política fundamentada em Muller & Surel e a análise de discurso de Norman Fairclough, no sentido de identificar e analisar elementos da política de gestão da educação e como essa influenciou a constituição do processo de formação dos gestores na Rede Estadual. Retoma-se os embates em torno do conceito de gestão escolar democrática e as recentes correntes do gerencialismo de resultado na educação. Em Pernambuco, neste período, foi observado um processo político de disputa em torno da gestão democrática e, apoiado pelo PROGEPE um avanço significativo de ideias gerenciais para a gestão educacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Política Educacional. Gestão democrática. Gerencialismo na educação.

***RESUMEN:** El objetivo de este artículo es analizar las concepciones de gestión escolar presentes en los procesos de formación de directores, con un enfoque en el Programa de Formación de Directivos de Pernambuco - PROGEPE, desarrollado de 2012 a 2019. Se utilizó como metodología la teoría del análisis, basado en el análisis del discurso de Muller & Surel y Norman Fairclough, en el sentido de identificar y analizar elementos de la política de gestión educativa y cómo esta influyó en la constitución del proceso de formación de directivos en la Red Estatal. Se retoman los debates en torno al concepto de gestión escolar democrática y las corrientes recientes de gestión de resultados en educación. En Pernambuco, durante este período, se observó un proceso político de disputa por la gestión democrática y, apoyado por PROGEPE, un avance significativo en las ideas gerenciales para la gestión educativa.*

**PALABRAS CLAVE:** Política Educativa. Gestión democrática. Gestión en educación.

***ABSTRACT:** The purpose of this article is to analyze the concepts of school management present in the training processes of principals, with a focus on the Program for the Training of Managers of Pernambuco, developed in the period from 2012 to 2019. The policy analysis theory was used as methodology based on Muller & Surel and the speech analysis of Norman Fairclough, in order to identify and analyze elements of the education management policy and how it influenced the constitution of the process of training managers. The clashes around the concept of democratic school management and the recent currents of result managerialism in education are resumed. In Pernambuco, a political process of dispute was observed around democratic management and, supported by PROGEPE, a significant advance in managerial ideas for educational management.*

**KEYWORDS:** Educational Policy. Democratic management. Managerialism in education.

## Introdução

A ideia de gestão pública no Brasil tem passado por significativa ressignificação, impulsionada por medidas decorrentes da reforma administrativa do Estado, originadas em meados da década de 1990, que tem defendido um caminho para tornar o Estado eficiente, produtivo, inserido no contexto internacional. Fundado em conceitos neoliberais de descentralização, sustentada por uma suposta estratégia de autonomia e de participação da sociedade civil, essas ideias ganham força em algumas áreas estratégicas da gestão pública, com foco na responsabilização de gestores pela eficácia e pela eficiência das instituições.

Tal política começou a afetar fortemente as instituições públicas educacionais, a partir da segunda metade da década de 1990, quando iniciaram processos de gestão nos moldes das organizações privadas, e desse modo colocadas, em um mesmo plano, empresas de natureza privada e as organizações sociais (LORDÊLO, 2001). Dessa forma, se materializa o sentido da descentralização, um processo de submissão travestida de ‘confiança’, designada por poderes de decisão a órgãos diferentes do poder central que, por vezes, foram eleitos democraticamente e que, portanto, não estão submetidos ao dever de obediência hierárquica (LORDÊLO, 2001).

Na área da gestão da educacional, essas medidas focam a gestão, com ênfase na | 3  
responsabilização da escola pela garantia de condições para operacionalizar a aprendizagem e a redução de influência de fatores externos, (leia-se sindicatos, professores e burocratas do governo), no processo de decisão local. Políticas nesse sentido têm sido veiculadas através de ações financiadas pelo MEC, por meio do FUNDESCOLA, tais como o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE. Um bom exemplo desta política é o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE Escola, que passou a ser implementado, a partir de 1995, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com objetivo de fomentar a realização de planejamento estratégico, controlar a gestão financeira e aumentar o controle sobre processos e resultados dos índices de aprendizagem.

Essas ações fomentaram uma mudança progressiva na concepção das escolas em todo o país, que começou a ser observada por pesquisadores da área. Nesta perspectiva, deve-se considerar o trabalho de Fonseca, Toschi e Oliveira (2004), que identificaram uma forte presença da cultura gerencial empresarial, nos fundamentos e ações resultantes das políticas de gestão educacionais no Brasil.

Em Pernambuco, esta política foi iniciada no decorrer do governo Jarbas Vasconcelos (2003-2006), continuada nos anos seguintes com Eduardo Campos (2007 – 2013)<sup>1</sup> tendo a partir

<sup>1</sup> Programa mantido no governo Paulo Câmara (2014 - 2020 ...).

daí seu maior e decisivo desenvolvimento, com o Programa de Modernização da Gestão Pública - PMGP, lançado em 2007. O PMGP inclui algumas áreas da gestão pública estadual, entre elas a de segurança, vindo na sequência a inclusão da área da educação, que ganha um programa próprio, o Programa de Modernização da Gestão Pública na Educação, (PMGPE)<sup>2</sup>.

Este programa foi inspirado no Movimento Brasil Competitivo e no Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Na ótica da gestão por resultados, utiliza-se da metodologia de gestão estratégica, baseada em diagnóstico, em planejamento e na responsabilização das pessoas pelos resultados na aprendizagem dos estudantes. A política em questão buscou mobilizar a gestão da escola em torno da melhoria dos indicadores de qualidade educacional, utilizando-se de estratégias de pactuação de metas entre a SEPE e a unidade escolar.<sup>3</sup>

Por meio de sofisticado sistema de avaliação, o programa monitora os resultados do desempenho dos estudantes da rede estadual, a partir das avaliações obtidas no Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, resultando em um indicador próprio de Pernambuco, o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco - IDEPE.

| 4

Entrou no rol dessa política o processo de formação e de seleção de gestores escolares. Nesse sentido o governo lançou o Programa de Formação de Gestores de Pernambuco - PROGEPE, através do Decreto 38.103 de 25 de abril de 2012 (PERNAMBUCO, 2012a).

Nesse conjunto de elementos, o PROGEPE é instituído para responder necessidades gerenciais com vistas à gestão ao processo de melhoria dos indicadores da educação medida por avaliações em larga escala, particularmente o Ideb<sup>4</sup>. A formação dos gestores e técnicos a partir do PROGEPE se insere no plano macro da gestão estadual, guiado por objetivos estratégicos voltados para a construção do discurso em defesa da política de resultados, na medida em que ele “[...] se materializa como uma das muitas ações realizadas para promover os índices desejados” (MARANHÃO; MARQUES, 2019, p. 264).

A formação proposta está voltada à construção de um perfil de gestores, mobilizados

---

<sup>2</sup> No período de 2007 a 2010, o governo de Pernambuco utilizou-se de estudos do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CEDES) o qual faz um diagnóstico de investimentos, apontando, como maiores restrições ao desenvolvimento, fatores como o crescimento da violência, os sinais de desagregação social e as limitações na escolaridade e na qualificação de recursos humanos.

<sup>3</sup> Estudo sobre o termo qualidade pode ser encontrado em (SILVA; CONRADO; LUZ, 2011), quando se discute este termo, tomando por base o exame de documentos definidores de políticas públicas no Brasil - com foco no campo educacional - segundo as décadas de 1980, 1990 e 2000.

<sup>4</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

para desenvolver e assegurar, nas escolas em Pernambuco, o alcance de resultados e de indicadores de avaliação, e nesse sentido ser estrategicamente o local de ‘produção’ de gestores comprometidos com a responsabilização de metas de ‘qualidade’ estabelecidas, foco da política de gestão por resultados.

Atribui-se ao PROGEPE, nesse sentido, um conjunto de múltiplas finalidades, que perpassa, ações de diagnóstico, de formação e de avaliação, com vistas ao perfil gerencial, com o objetivo de “contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola” (PERNAMBUCO, 2012b, art. 4).

Mas afinal, qual o discurso em torno da gestão da escola está sendo afirmado ou negado nesse processo de formação e seleção de diretores e técnicos?

Na atualidade, o conceito de gestão escolar no Brasil tem assumido diferentes configurações. Na perspectiva democrática, sobretudo experienciado em diversas redes públicas de escolas, essencialmente caracterizado como um esforço coordenado e coletivo, como ideia de trabalho associativo realizado por pessoas autônomas, que analisam situações e tomam decisões sobre a escola, com base no querer coletivo. Nesse sentido, gestão democrática prescinde de condições básicas e só é efetivada “[...] quando se constitui como cultura na escola, que para além das regras, normativas e leis institui práticas e dá significado a elas. [...] dessa forma, a escola seria, simultaneamente, lócus de reprodução e lócus de produção de políticas, orientações e regras” (MARQUES, 2014, p. 466).

| 5

Este conceito, porém, vem se confrontando com perspectivas gerenciais inseridas no âmbito escolar, por diferentes ações mediadas por políticas públicas de educação em diferentes perspectivas, ora de avaliação de resultados, ora de planejamento, financiamento, ou mesmo aquelas voltadas ao controle do cumprimento do currículo.

No aspecto gerencial, observa-se nas últimas décadas, uma crescente onda de intervenção privada na política educacional no Brasil, numa relação cada vez mais tênue entre a gestão dos interesses públicos, representada tradicionalmente pelo estado e a gestão de interesses privados, representados por grupos empresariais financeiros, por meio de seus institutos ‘filantrópicos’. Procura-se justificar essa aproximação, em um suposto padrão de eficiência e de produtividade requeridos pelo mercado para a educação e em particular para as escolas.

O objetivo deste artigo é analisar as concepções de gestão escolar presentes nos processos de formação de gestores em Pernambuco, com recorte para a o período de 2011 a 2019, em que foi desenvolvido a PROGEPE. Utilizou-se como metodologia a teoria de análise

de política fundamentada em (MULLER; SUREL, 2002), de moda buscar a identificação de elementos da política de gestão da educação e como essa influenciou a constituição do processo de formação dos gestores. Tem-se presente que a política interfere, de algum modo, na definição da ‘ordem local’, diretamente na prática de indivíduos, grupos e das organizações. É justamente nesses níveis e a partir desses atores, que se constrói a ‘ordem local’, ou seja, a regulação dos conflitos e harmonização de interesses, “toda política [...] ultrapassa a visão estritamente jurídica que se poderia ter a respeito: uma política pública se constitui em uma ‘ordem local’ [...] (MULLER; SUREL, 2002, p. 20). Considerou-se três dimensões fundamentais para a compreensão da política: o discurso dos textos oficiais, as ressignificações que os sujeitos atribuem a política e, por fim, as mudanças na ordem local daí decorrentes. Interage com a teoria e análise de discurso em Norman Fairclough, que destaca o discurso como prática de poder numa dimensão macro, uma estratégia para a construção de um processo de hegemonia. Vê no processo de disputa pelo sentido da palavra e na relação entre elas e das relações entre os sentidos de uma palavra, formas de hegemonia, que combina a relevância social com os elementos textuais<sup>5</sup>.

Nesta investigação foram analisados documentos oficiais da política em questão, | 6  
incluídos os dois últimos planos estaduais de educação em Pernambuco e o documento legal que instituiu o Programa de Formação de Gestores de Pernambuco – PROGEPE, além dos textos de formação em suas duas edições. Ouvidos por meio de entrevistas, educadores, especialistas e gestores educacionais responsáveis por este Programa, para buscar explicação em torno do significado que vão atribuindo a política em análise.

### **Gestão democrática ou gestão por resultados?**

A primeira edição do PROGEPE foi iniciada em 2012, ano em que o Brasil vivia um dos melhores momentos de sua economia, com investimentos os mais elevados de sua história na área de educação. Percebia-se alguns movimentos em todo o país na direção de avaliar o Plano Nacional de Educação - PNE (2000-2010) e a pensar metas para a nova década, etapa essa que foi desenvolvida com significativa participação da sociedade civil. O novo PNE seria aprovado em 2014, e configurava o ápice da política educacional no Brasil.

O PROGEPE nesta edição foi planejado após o primeiro mandato do governo Eduardo Campos (2006-2009), período em que Pernambuco atravessava um ambiente de elevada

---

<sup>5</sup> Fairclough utiliza-se de conceitos de discurso em Foucault e intertextualidade de Bakhtin.

pujança econômica, apresentava índices de crescimento maiores do que a média nacional. Foi nesse contexto que o então governador Eduardo Campos construiu sua candidatura à presidência do País. A educação foi a grande vitrine, que na ocasião apresentava um crescimento diferenciado no Ideb e caminhava para ter o maior percentual nacional de escolas com tempo integral.

A formação dos diretores de escolas foi estratégica neste plano, e desenvolveu-se em três distintas etapas: “Curso de Extensão de Aperfeiçoamento de 80h; Curso de Especialização e Curso de Mestrado Profissional” (Coordenadora geral do PRO- GEPE na UPE). Esta última etapa foi destinada a um número pequeno de gestores, definido por processos de seleção dos próprios programas, sendo atendidos em 10 anos, cerca de 150 (cento e cinquenta) professores, dentre os quais alguns poucos técnicos educacionais.

Para a primeira etapa, o aperfeiçoamento, a oferta foi de um total de 11.235 vagas. Foram inscritos de fato 7.888 (sete mil e oitocentos e oitenta e oito) docentes. Concluíram o curso apenas 3.622. Deve-se considerar que o quadro de docentes na rede estadual, na ocasião era composta por 24 mil docentes. A grande procura inicial, destacou a coordenadora do Programa, “deveu-se possivelmente à possibilidade de gratificação para o gestor, reajustada naquele ano” (do PROGEPE). Por outro lado, havia interesse político de que o maior número de pessoas concordassem com os pressupostos do programa de gestão por resultados que estava em curso. | 7

Como se pode perceber, não se tratava de uma formação especializada, mas de algum modo, uma tentativa de adequar o discurso gerencial a um número cada vez maior de professores e técnicos da escola. Deve-se considerar que estava em jogo, não apenas a seleção de docentes para a gestão da escola, mas uma nova política de gestão por resultados, para a qual todos deveriam ser envolvidos.

Nesse sentido, não houve separação entre docentes e técnicos, “a separação foi apenas para fins de controle da Secretaria para distribuição das vagas nas diferentes etapas do PROGEPE e para outras demandas institucionais” (Coordenadora geral do PROGEPE). Formalmente a SEE-PE instituiu o PROTEPE, voltado à formação dos técnicos, mas nas atividades de formação, estudavam juntos.

No âmbito da especialização, a formação foi organizada em doze módulos, com temáticas e temas norteadores que refletiam as discussões em torno do discurso presente na política nacional de educação: Políticas públicas, Plano Nacional de Educação (Módulo I), Gestão democrática (Módulo III), órgãos colegiados (Módulo IV), Projeto Político Pedagógico (Módulo V).

Um segundo bloco de estudos representaram a perspectiva da política da gestão por resultados implementada em Pernambuco, que estava em curso desde 2007, na área da educação: Valores Humanos, Cultura de Paz (Módulo II), Gestão Financeira (Módulo VI), Educação de Qualidade Social (Módulo VII), O impacto da Neurociência na sala de aula (Módulo VIII), Tecnologias a serviço da educação e gestão (Módulo IX), Competências e Gestão de Pessoas (Módulo X), Monitoramento e Avaliação dos Processos de Ensino e Aprendizagem (Módulo XI), Políticas de Responsabilização Educacional (Módulo XII).

No quadro a seguir, a descrição das ementas desses módulos, para que seja possível compreender de que conceitos estavam de fato tratando cada área.

**Quadro 1 – Títulos dos módulos e temas norteadores do PROGEPE 2012**

<b>Título do módulo</b>	<b>Temas norteadores</b>
Módulo I Políticas Públicas Educacionais: Marcos Regulatórios	Documentos internacionais, acordos e recomendações Plano Nacional de Educação Políticas Públicas Nacionais Políticas Públicas Educacionais para a Rede Estadual de Ensino de Pernambuco
Módulo II Gestão com foco na Educação em Valores Humanos, Cultura de Paz e Sustentabilidade	<input type="checkbox"/> Modelo de gestão em educação <input type="checkbox"/> Identidade estratégica, sustentabilidade e educação em valores humanos <input type="checkbox"/> Responsabilidades e impactos da gestão na aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes <input type="checkbox"/> O papel do gestor como liderança
Módulo III Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão e Diálogos com a Comunidade	<input type="checkbox"/> Gestão democrática na escola pública - possibilidades e limites <input type="checkbox"/> Gestão democrática e educação de qualidade social <input type="checkbox"/> Instrumentos de gestão e participação da comunidade escolar
Módulo IV Contribuição dos órgãos colegiados na melhoria da aprendizagem dos estudantes	<input type="checkbox"/> A importância do Conselho Escolar <input type="checkbox"/> Conselho de Classe <input type="checkbox"/> Grêmios Estudantil <input type="checkbox"/> Unidade Executora e demais órgãos no desenvolvimento social e pedagógico da escola
Módulo V Projeto Político Pedagógico	<input type="checkbox"/> Projeto Político Pedagógico da escola - conceitos básicos <input type="checkbox"/> Projeto Político Pedagógico dialógico sistêmico <input type="checkbox"/> Planejamento escolar e projeto pedagógico
Módulo VI Gestão Financeira	<input type="checkbox"/> Gestão financeira: como planejar, executar e prestar contas dos recursos recebidos pela escola, com vistas à melhoria dos indicadores educacionais. <input type="checkbox"/> O controle social e a transparência de processos e informações
Módulo VII Educação de Qualidade Social	Currículo do século XXI <input type="checkbox"/> Estratégias de valorização do espaço escolar como produção do conhecimento e cultura <input type="checkbox"/> Ações do governo do estado de Pernambuco para a implantação dos currículos e das diretrizes curriculares em nível local
Módulo VIII	<input type="checkbox"/> Aprendizagem e cognição: as novas formas de conhecer

| 8



O impacto da Neurociência na sala de aula	<input type="checkbox"/> Os avanços e descobertas na área da neurociência ligados ao processo de aprendizagem
Módulo IX Tecnologias a serviço da educação e gestão	<input type="checkbox"/> Tecnologias da informação e comunicação na educação e gestão escolar democrática: conceitos, instrumentalização e uso institucional <input type="checkbox"/> Contribuição das tecnologias para a melhoria da qualidade de ensino <input type="checkbox"/> Ética e tecnologias da informação e comunicação, como princípios da educação e gestão escolar democrática <input type="checkbox"/> A tecnologia na educação como política pública em Pernambuco
Módulo X Competências e Gestão de Pessoas	<input type="checkbox"/> Gestão por competências <input type="checkbox"/> Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto
Módulo XI Monitoramento e Avaliação dos Processos de Ensino e Aprendizagem	<input type="checkbox"/> Avaliação e Monitoramento da Educação <input type="checkbox"/> Participação da comunidade escolar, com ênfase no conselho escolar como agente de disseminação dos resultados da avaliação <input type="checkbox"/> A Avaliação em Larga Escala no Estado de Pernambuco e suas Implicações para Políticas Educacionais
Módulo XII Políticas de Responsabilização Educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Responsabilização Educacional: a modernização da gestão pública como condição para accountability</li> <li>• Resultados em Pernambuco</li> <li>• Experiências no Brasil</li> <li>• O contexto internacional</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir do conteúdo de cada módulo

Deve-se considerar que a primeira edição do PROGEPE, em 2012, foi realizada pela Secretaria de Educação em parceria com a Universidade de Pernambuco – UPE. A definição das temáticas de formação, na ocasião, foi fruto de entendimento entre professores da UPE e profissionais da Secretaria de Educação.

A produção dos textos destinados ao estudo de cada temática foi realizada, por alguns profissionais docentes da UPE, sobretudo aqueles referentes à política nacional, e outros por técnicos da própria secretaria, os relativos a questões da política local e as temáticas relativas ao novo paradigma.

A questão autoral foi distribuída com outras Instituições de Ensino Superior - IES, como afirmou a Coordenadora Geral do PROGEPE,

[...] nas duas primeiras fases tivemos contribuições de professores de outras universidades, a exemplo da UFPB, UFPE e UPE. Também recebemos contribuições de pessoas especializadas em diferentes áreas, a exemplo do MEC. Existe um campo ao final de cada módulo sobre os autores (Coord. geral do PROGEPE).

A pluralidade na construção dos textos para a formação, o envolvimento de três

universidades, não significou que a Secretaria de Educação havia assumido uma concepção de gestão originada nas universidades. O controle sobre os conteúdos e as decisões em torno do processo foi intenso, conforme detalha a coordenadora geral do PROGEPE:

De forma geral, posso citar uma das exigências foi a cedência autoral à SEE-PE do material construído por cada autor, na fase do PROGEPE; Outra exigência que as decisões deveriam ser compartilhadas entre UPE e SEE-PE e outra que os repasses de verbas estariam condicionados aos relatórios seguindo cronograma de execução (Coord. geral do PROGEPE).

A concepção de gestão da escola assume, nesta edição do PROGEPE, diferentes significados, com discursos que se aproximam da gestão democrática, e com discursos afirmando o gerencialismo na educação. Apresenta-se ao longo dos módulos, um conjunto de ideias em torno de uma nova perspectiva para a gestão pública, de modo a enfatizar uma convicção nos docentes e técnicos, que uma escola assegura por meio da gestão, o caminho para obter os resultados desejados de aprendizagem. Assim sendo, o discurso não é uníssono, carrega várias contradições.

No Módulo III, dedicado à gestão democrática, reafirma-se a natureza coletiva do poder, instituído na escola a partir de seus colegiados, na perspectiva da gestão democrática, em que a instituição educativa “[...] encontra no Conselho de Escola o centro das decisões, pois, além de ser um instrumento legal, que consta em lei e com normatizações, pode ser uma forma legítima de organização do coletivo da escola” (PERNAMBUCO, 2012b, p. 14).

Ao mesmo tempo em que este mesmo texto, contrariamente, defende a supremacia da liderança da escola como determinante na consecução dos resultados. Encontram-se nos documentos propostos, a afirmação de que a gestão da escola é estratégica para a qualidade do trabalho escolar, e, nesse sentido, a função do gestor é ser o “[...] articulador dos diferentes segmentos com seus diversos interesses. Esse movimento coordenado pelo gestor deve refletir uma realização satisfatória das necessidades apresentadas” (PERNAMBUCO, 2012b, p. 15).

Aos poucos desaparece a afirmação do poder coletivo, da função dos colegiados na gestão democrática, ao mesmo tempo em que se afirmam a responsabilização do diretor quanto à consecução dos resultados.

O documento estabelece três desafios à gestão da escola, primeiro refere-se a procedimento para alcançar as metas de desempenho, o foco é colocado sobretudo nos artificios, que diz respeito aos “[...] procedimentos [...] a adequação entre currículo e metas de desempenho escolar e a delimitação do papel da escola – em seus diferentes segmentos e anos – no trabalho de socialização educacional” (PERNAMBUCO, 2012b, p. 13).

O segundo desafio refere-se à responsabilização no cumprimento aos papéis,

à necessidade de se articular as dimensões educacional e instrucional da escola, compreendendo bem suas diferenças e complementaridades, e os papéis desempenhados por cada um no cumprimento dessas atribuições (PERNAMBUCO, 2012b, p. 13).

Desse modo, o discurso em torno da responsabilização recai sobre o gestor em relação ao cumprimento das condições e correção das lacunas observadas na avaliação externa. “[...] em cada ano e segmento escolar, e em cada contexto – precisam preencher para o desempenho de sua missão institucional. Assim também se torna possível calibrar os instrumentos de avaliação externa” (PERNAMBUCO, 2012b, p. 13).

O terceiro desafio refere-se à redefinição do sentido da autonomia, sendo essa, limitada ao controle externo, uma responsabilidade atribuída ao gestor no sentido de uso da autoridade para equacionar o conflito.

a escola terá que instaurar formas de autoridade que equacionem o potencial conflito existente entre a autonomia escolar e o controle externo a partir do vértice. Essa forma de autoridade compartilhada entre o vértice e a base teria que ser construída a partir de uma economia organizacional pautada pelas respostas aos desafios anteriores, e por mecanismos claros de controle e responsabilização (PERNAMBUCO, 2012b, p. 13).

| 11

Para um módulo de estudo dedicado à gestão democrática, este termo passa distante.

O módulo V é dedicado ao Projeto Político-Pedagógico e traz no seu bojo um discurso simbólico em favor da gestão democrática, fundamentada nos princípios da participação e da autonomia. Ressalta-se que o sentido da gestão democrática ultrapassa os planos burocráticos, implica efetivamente a participação da comunidade para a construção da identidade da escola.

A gestão democrática participativa torna-se colaborativa na medida em que ultrapassa a mera elaboração de planos com fins de exigências burocráticas. A participação dos pais e comunidade ajuda a construir a identidade da escola e estabelecer o foco no desenvolvimento dos estudantes, em saberes necessários à sua humanização que é o eixo norteador da ação educativa (PERNAMBUCO, 2019a, p. 11).

Explicita-se neste módulo o sentido central da educação básica, qual seja, o desenvolvimento dos estudantes, a sua humanização. Destaca ainda que a gestão democrática deve favorecer a ritos progressivos de participação, de significativo valor na construção da identidade do estudante, na construção do seu pertencimento e do seu crescimento na aprendizagem.

[...] A gestão democrática para ser verdadeiramente democrática requer a

participação que, repetimos, é uma construção afetiva, ritualística, progressiva e conflituosa dada à diversidade das pessoas que congrega. A importância do acolhimento da família na escola é vital para a gestão e trabalho dos professores, porque envolvem a aprendizagem e o sentimento de pertencimento do estudante (PERNAMBUCO, 2019a, p. 11).

Este documento ainda ressalta o sentido da autonomia como princípio balizador da gestão democrática. Autonomia esclarece o texto, não impede que a escola esteja ligada e “obedeça às diretrizes gerais do sistema educacional porque ela é um espaço público regido por leis comuns” (PERNAMBUCO, 2019a, p. 13). Mesmo nesta condição ela deve ter vida própria e ressignificar as políticas que o Estado lhe confere.

A escola mesmo subordinada a um sistema maior, através da gestão democrática participativa e envolvimento cada vez maior da comunidade, consegue obter graus de autonomia para ter vida própria (PERNAMBUCO, 2019a, p. 13).

No módulo IV, discute-se o papel dos colegiados na gestão democrática, enfatiza a responsabilidade dos gestores no cumprimento dos mecanismos legais, que garante os espaços de gestão colegiada por meio dos vários conselhos. Lembra, ainda, que tal estrutura foi conquista de uma luta histórica da sociedade brasileira nas últimas décadas.

| 12

A Gestão Democrática e Participativa na escola necessita de espaços propícios para que novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer. Constituem alguns desses espaços o Conselho Escolar, juntamente com o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mestres, entre tantos outros possíveis (PERNAMBUCO, 2019b, p. 6).

Há uma ruptura no discurso em torno da gestão escolar, de modo particular no módulo XII, quando se apresenta uma justificativa a um novo tipo de gestão, em consequência da reforma gerencial do Estado brasileiro e de suas exigências daí advindas. Entendeu-se que “a reforma compreendeu a dimensão institucional a partir de sua legalização contemplando a descentralização na organização estatal, a dimensão da gestão e a cultural” (PERNAMBUCO, 2019c, p. 8).

Difunde, nesse sentido, um conceito de autonomia vinculado a responsabilização pelos resultados administrativos e infere daí a necessidade de mudança cultural, de comportamento na administração pública, fundamentos da gestão por resultado.

Do ponto de vista da gestão, a ênfase se deu pela autonomia e responsabilização de gestores na administração por resultados, competição administrativa e controle social, inicialmente no nível macro (Ministérios e Secretarias). No que se refere à mudança cultural, ela pode ser entendida na mudança de mentalidade e comportamento no âmbito da administração

pública, voltada para a gestão para resultados. (PERNAMBUCO, 2019c, p. 8).

O discurso centrado na responsabilização do diretor tem seu ápice no módulo X desta série de cadernos, vindo a tratar especificamente de competências e das funções da gestão a serem distribuídas entre o gestor e o seu adjunto. Apresenta-se um discurso acerca da função do gestor escolar, na perspectiva direta de uma liderança individual, uma resposta a demandas das políticas educacionais de resultado, em desenvolvimento na rede estadual.

Justifica-se a necessidade do exercício da liderança na escola, com o argumento de que o processo de melhoria depende em grande parte de sua liderança. Afirma-se que, apesar dos avanços, “ainda persiste um enorme desafio que consiste na melhoria efetiva dos processos de ensino e aprendizagem. A superação deste desafio depende, em grande parte, da liderança e da responsabilidade do diretor escolar” (PERNAMBUCO, 2012c, p. 7).

O texto expressa ainda que o exercício da liderança não é um processo de escolha, mas é função de Diretor da Escola “[...] é competência específica desse profissional exercer a liderança para com todos os seus públicos: educadores, estudantes, funcionários da escola, responsáveis familiares, representantes da comunidade e outros atores” (PERNAMBUCO, 2012c, p. 17).

| 13

O documento aprofunda as competências individuais que devem ser adquiridas pelo líder gestor, e afirma: “o que se espera de uma liderança é que tenha foco em resultados; conheça a natureza do trabalho realizado no seu contexto e saiba atuar sobre ela, de modo a tornar as condições de trabalho satisfatórias e controlar as situações de risco” (PERNAMBUCO, 2012c, p. 19).

Assim, em uma mesma edição formativa, o PROGEPE (2012) veicula duas diferentes concepções de gestão escolar, suas funções. A primeira mantém a lógica de poder fundamentado na LDB (1996), a gestão escolar com foco na natureza coletiva do poder que a escola detém a partir de seu colegiado, afirmando que a gestão democrática é uma forma legítima de organização do coletivo da escola. Aqui se percebe uma concepção ainda ‘em transição’, pois revela que sua construção carrega reflexos dos ideais construídos em Pernambuco pela liderança da profa. Silker Weber, secretária de educação no período de 1995 a 1998, agora reconfigurado nos módulos teóricos do PROGEPE.

A segunda concepção, a gestão escolar com função de liderança. Afirma-se a função do gestor, desenvolve uma competência específica a ser exercida para com todos os seus públicos. É dele que a política educacional espera, uma liderança com foco em resultados, e para isso deve conhecer a natureza do trabalho e controlar as situações de risco. Esta concepção de gestão

escolar, fruto da política de resultado, não enxerga a autonomia como princípio político essencial ao processo de gestão da educação, mas a responsabilização quanto ao processo e a garantia dos resultados de aprendizagem a serem aferidos por avaliações externas, entre as quais, o Ideb e o SAEPE.

Percebe-se no seu conjunto que há uma disputa conceitual em torno das concepções de gestão escolar, de um lado, a produção universitária e de outro os técnicos da Secretaria de Educação. Os conceitos da TEAR se fazem presentes e representam a lógica da política de gestão por resultados.

O discurso sobre a gestão escolar presente no PROGEPE 2012 indica a existência de uma disputa conceitual, de um lado afirmando os princípios da gestão democrática, da autonomia da escola e afirmando a necessidade dos colegiados, e de outro a defesa de mudanças na perspectiva da gestão por resultados. A seguir um resumo do perfil do gestor escolar delineado nas duas concepções de gestão escolar presentes nos módulos teóricos desta formação:

### **Perfil do diretor na perspectiva da gestão democrática:**

| 14

a. Encontra nos Conselhos da Escola o centro das decisões, pois, além de ser um instrumento legal, que consta em lei e com normatizações, pode ser uma forma legítima de organização do coletivo da escola e criar a identidade da escola;

b. Gestor como articulador dos diferentes segmentos com seus diversos interesses. Esse movimento coordenado pelo gestor deve refletir uma realização satisfatória das necessidades apresentadas;

c. Através da gestão democrática participativa e envolvimento cada vez maior da comunidade, consegue obter graus de autonomia para ter vida própria.

### **Perfil do diretor escolar na perspectiva da gestão por resultados:**

a. A liderança da escola como determinante na consecução dos resultados;

b. O líder deve conhecer a natureza do trabalho realizado no seu contexto e saber atuar sobre ela, de modo a tornar as condições de trabalho satisfatórias e controlar as situações de risco;

c. A escola terá que instaurar formas de autoridade que equacionem o potencial conflito existente entre a autonomia escolar e o controle externo a partir do vértice.

O primeiro caso centra a gestão e as decisões no conjunto da representação política da escola, expressos em seus colegiados. Diferentemente, o segundo caso retira da escola sua autonomia na determinação dos rumos e afirma o controle externo sob os seus rumos.

A presença da Universidade neste processo incomodava a Secretaria de Educação por conta dos embates conceituais que as oficinas realizavam. O confronto de concepções era velado, a defesa constitucional e teórica em torno da gestão democrática, a defesa de uma concepção de educação democrática, encontravam nos candidatos a gestores, sobretudo os recém-formados, grande base de apoio. Por outro lado, o alinhamento às políticas, a expectativa da gratificação que iria remunerar os diretores, surgia como apelo valioso.

O processo de elaboração do material e sua edição final se tornou o primeiro embate. Parte dos conteúdos foram elaborados pela Universidade, sobretudo conteúdos de fundamentos em torno do Estado, gestão colegiada e do processo educativo. A outra parte, mais técnica, da formação, como gestão de recursos e planejamento estratégico ficou a cargo da equipe técnica da secretaria. Como explica um dos professores conteudistas “o processo de elaboração dos conteúdos, embora tendo sido acordado previamente foi era sacrificado pela exaustão do tempo e pelo controle por parte da secretaria em torno do processo de edição final os módulos, pois a secretaria dava um jeito de diminuir o impacto das contradições” (Prof. da UPE2). Outro aspecto destacado pelo entrevistado foi a elaboração dos roteiros das formações em slides. Os conteúdos deveriam ser produzidos em formato único de modo a serem apresentados em slides. Como detalha,

[...] os slides montados pela Secretaria, a partir dos textos enviados pela Universidade, destacavam o que era de interesse da política de gerenciamento pensado para as escolas, escondiam as questões centrais, não davam ênfase aos princípios norteadores, contribuíam para criar uma confusão na cabeça dos formadores e dos formandos (Prof. da UPE2).

Na etapa seguinte do PROGEPE, em sua segunda edição, a Universidade não entrou no processo. A Secretaria de Educação justificou que não havia recursos para tal contratação.

## O avanço da concepção gerencial: PROGEPE 2019

A segunda edição do PROGEPE foi realizada na modalidade de ensino à distância, em 2019. Os conteúdos foram desenvolvidos por uma equipe interna da SEE-PE, sem a interveniência de outra instituição especializada. Conforme o secretário de educação Frederico Amâncio<sup>6</sup>, a Secretaria utilizou-se de quadro de profissionais de sua confiança e conhecedores da política em desenvolvimento para a elaboração dos módulos de estudo. Justificou ainda que estava usando melhor os recursos e as pessoas disponíveis e com competência para tal finalidade.

O plano formativo desenvolvido para os docentes participantes do processo de seleção à gestão das escolas foi então desenvolvido em onze (11) temáticas voltadas ao processo de gestão da escola. Os temas de cada módulo estão a seguir: 1. Gestão pública; 2. Planejamento Orçamentário; 3. Gestão de Pessoas e Liderança; 4. Gestão financeira; 5. Gestão Por resultados na Educação; 6. Gestão de Patrimônio e Operacionais; 7. Planejamento Estratégico; 8. Legislação educacional; 9. Educação Integral e Profissional; 10. Gestão Escolar e Desempenho do Gestor Escolar; 11. Relações Institucionais.

A seguir, o quadro apresenta as ementas teóricas postas em cada um dos módulos. Deve-se considerar que, diferente da edição anterior, estes materiais desenvolvidos para a formação dos gestores e futuros gestores, foram publicados com registro de autoria.

| 16

**Quadro 2** – Títulos e ementa dos módulos temáticos do PROGEPE 2019

Título do módulo	Temas norteadores
Módulo I Gestão Pública	Introdução à Gestão Pública Modelo todos por Pernambuco
Módulo II Planejamento Orçamentário	Orçamento público Receitas e despesas públicas Fontes de financiamento da educação Recursos federais
Módulo III Gestão de Pessoas e liderança	Gestão de Pessoas Motivação e liderança
Módulo IV Gestão Financeira	Execução de Recursos Retenção de tributos Prestação de contas Transparência pública e controle social
Módulo V Gestão por Resultados na Educação	Gestão por Resultados Pacto Pela Educação

<sup>6</sup> Informação dada durante reunião de trabalho, realizada em seu gabinete, em 2019.



Módulo VI Gestão de Patrimônio e de Materiais	Gestão de Materiais (Consumo e Distribuição, Gestão de Estoques, Organização de Espaços e Redução do Desperdício) Gestão do Patrimônio Escolar.
Módulo VII Planejamento estratégico	O Planejamento Estratégico e seu Ciclo Elementos Base e Principais Ferramentas. Formulando o Mapa Estratégico e o Plano de Ação.
Módulo VIII Legislação Educacional	Sistema de ensino Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA Processo de Classificação e Reclassificação Elaboração Regimento Escolar
Módulo IX Educação Integral e Profissional	A Educação Integral no Brasil e a Política de Ensino Médio Integral em Pernambuco Educação Profissional no Brasil e em Pernambuco: formas de oferta, organização, diretrizes pedagógicas, projetos e programas Educação Interdimensional: A essência da Educação Integral em Pernambuco
Módulo X Gestão Escolar e o Desempenho do Gestor Escolar	Gestão e Liderança
Módulo XI Relações Institucionais: Servidores, Professores, Estudantes, Famílias e Comunidade	Cultura e clima organizacional com foco no fortalecimento das ações Comunicação eficaz como ferramenta de gestão Inteligência emocional e seu impacto nas relações institucionais

Fonte: Elaborado a partir do conteúdo de cada módulo

Como pode ser inicialmente observado, das onze temáticas postas, apenas três referem-se diretamente ao contexto interno da escola, especificamente o Módulo VIII, que trata da Legislação Educacional, com foco no regimento escolar; Módulo IX - Educação Integral e Profissional; e o Módulo X - Gestão Escolar e Desempenho do Gestor Escolar. Os demais módulos abordam temáticas que podem ser situadas em qualquer contexto da gestão pública e, nesse sentido, não se restringem ou aprofundam a natureza da escola como organização educativa, sobretudo a questão da gestão da escola, objeto desta investigação.

O módulo IX, que trata das escolas de tempo integral, ressalta a necessidade de repensar a função da escola, incluindo um elemento, novo como foco central, a que se refere a preparação para o trabalho.

[...] verifica-se a necessidade de uma visão do educando na sua totalidade, não apenas uma educação para o desenvolvimento de conhecimentos cognitivos, mas para uma vida mais harmônica em sociedade, inserida em um contexto familiar, com perspectiva para uma preparação para o mundo do trabalho (PERNAMBUCO, 2019d, p. 33).

É possível compreender que as temáticas aqui postas embasam uma formação voltada à fundamentação de ações operacionais na gestão pública, na ótica da gestão por resultados, em

função do modelo de escola e processo de controle realizado com o nome de monitoramento pela alta gestão da política estadual.

Verifica-se, nesse sentido, que a expectativa de formação veiculada na edição do PROGEPE em 2019, foca no objetivo de formação do diretor escolar, em uma perspectiva de liderança com competências técnicas, com vistas a desenvolver na escola, o processo de gestão por resultados, conforme ver-se-á a seguir, nos discursos veiculados nos módulos.

O primeiro, o Módulo de ‘Gestão por Resultados na Educação’ insere o docente cursista no contexto da gestão da máquina estatal, sob a lógica de resultados. Destaca o texto que, Pernambuco

[...] adota a política de Gestão por Resultados desde 2007, com a implantação do Pacto pela Vida, trabalhando com metas pré-fixadas e pagamento de bônus por desempenho, para melhorar não só o cumprimento das metas fiscais, mas também os indicadores de qualidade de vida da população (ANTUNES, 2019, p. 9).

Recorda o texto que o Pacto de gestão se estendeu para a área da educação, seguindo a mesma lógica gerencial aplicada na segurança pública e assim “busca alinhar as ações estratégicas [...] através dos indicadores de resultado e de processo, estabelecendo uma rotina de pactuação de metas, de medição e acompanhamento periódico dos resultados por escola, e elaboração e implantação de ações corretivas e pagamento de bônus por desempenho (ANTUNES, 2019, p. 9).

18

Afirma, ainda, a mesma autora, que todas as escolas passam por essa determinação, o que constitui o Pacto Pela Educação - PPE, “uma política que tem seu foco voltado para a melhoria da qualidade da educação, para todos e com equidade, abrangendo todas as escolas estaduais de ensino fundamental (anos finais) e de ensino médio, através do acompanhamento dos seus resultados” (ANTUNES, 2019, p. 17).

Na prática da gestão, portanto, o diretor se submete a uma metodologia de trabalho estabelecida pelo Pacto Pela Educação, como explica, “o PPE, por ser uma política de gestão por resultados, utiliza indicadores de processo e de resultado como mecanismos para avaliar e mensurar objetivamente o desempenho das ações educacionais desenvolvidas pelo Estado de Pernambuco” (ANTUNES, 2019, p. 20).

O controle sobre a escola está desenhado a partir de dois principais indicadores “[...] o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que são medidos periodicamente para o 3º ano do Ensino Médio e 9º ano do Ensino Fundamental” (ANTUNES, 2019, p. 20).

O módulo 11, (Gestão Escolar e o Desempenho do Gestor Escolar) volta à tônica sobre a função da direção escolar, reafirmando sua responsabilização para com os resultados, centrado no controle do desempenho da aprendizagem dos estudantes, colocando, de certa maneira, o processo de ensinar e aprender na dependência da capacidade de liderança do diretor em detrimento do conjunto de responsabilidades dos demais professores, profissionais da educação, família, e sobretudo o estudante, como sujeito autônomo e único. Embasa essa premissa, o pressuposto de que a liderança escolar, centrada no diretor, tem uma função estratégica para alcançar a qualidade da educação.

Argumenta-se este princípio em supostas experiências internacionais (não há referência mencionada) e afirma-se que, “na educação, em âmbito internacional, está sendo destacada como condição fundamental para determinar a qualidade do ensino e a formação efetiva dos seus alunos [...] uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores e a qualidade do ensino e desempenho do aluno” (MAGALHÃES, 2019, p. 9).

Esse tipo de argumento, além de ter sua fundamentação discutível, desloca o sentido social do aprender para a esfera administrativa, restringe aprendizagem a um dado quantitativo, na dependência ou influência direta da liderança do diretor, um modo de responsabilizar o dirigente administrativo sobre algo que ele tem pouco ou quase nenhum domínio real.

| 19

Afirma-se, neste módulo de estudos teóricos para formação dos gestores, uma concepção de gestor escolar, com características de um líder de processos, quando se diz: “[...] portanto entendidos dessa forma, os conceitos de liderança e gestão se complementam e até mesmo em certa medida, confundem-se por apresentarem certos elementos importantes e básicos em comum, conforme anteriormente apresentado” (MAGALHÃES, 2019, p. 23).

O discurso veiculado pelo PROGEPE 2019 aprofunda ainda mais uma concepção gerencial que já estava presente na edição da formação em 2012. Desconsidera, por exemplo, as Metas do PNE em vigência, e suas estratégias para a gestão escolar. Da mesma forma, não se percebe repercussão das decisões postas no atual Plano Estadual de Educação, no qual a própria SEE-PE teve parte preponderante na sua efetivação. Desconsideram-se, nesse sentido, as políticas norteadoras propostas para o sistema estadual de educação, como já abordado anteriormente.

## Considerações finais

Buscou-se, neste artigo, analisar as concepções de gestão escolar presentes nos processos de formação de gestores em Pernambuco na última década, com foco na contribuição do programa de Formação de Gestores de Pernambuco - PROGEPE, em suas duas edições, a primeira em 2012 e a segunda edição em 2019.

Os textos base da edição do PROGEPE 2012, escritos uma parte por um grupo de docentes universitários e outra parte por assessores da política de resultados da secretaria de educação, apresentam, nesta edição, discursos contraditórios, relatos que indicam a existência de um processo de disputa conceitual em torno da concepção da escola, de sua função e da própria concepção de gestão colegiada.

De um lado, afirma-se a gestão democrática, fundada na participação e na autonomia, bem como a necessidade de colegiados, tais como o conselho escolar e o grêmio estudantil. O discurso da gestão democrática foca, assim, na importância da gestão colegiada, como estratégica para criar a identidade da escola. Afirmar o gestor como articulador dos diferentes segmentos em seus diversos interesses. Valoriza os princípios da ação participativa e o envolvimento da comunidade, como condição para se obter graus de autonomia para ter vida própria. | 20

De outro, percebeu-se, a partir de então, um forte discurso para afirmar a necessidade de mudanças no perfil dos gestores, com vistas a atender a perspectiva da gestão por resultados que estava sendo desenvolvida no âmbito do Estado, particularmente na Secretaria de Educação. Aponta-se a necessidade de uma formação de liderança na escola, como sendo elemento determinante na consecução dos resultados. Redefine-se a autonomia escolar como responsabilidade condicionada ao controle externo das avaliações.

Foi observado, ainda, que o Plano Estadual de Educação (2015-2025), diferente do modelo de gerencialismo proposto, reafirma que a qualificação da gestão democrática no contexto da educação básica pressupõe a existência e a participação dos colegiados na construção e gestão do projeto da escola, uma expressão de sua autonomia.

A segunda edição do PROGEPE, realizado em 2019, apresenta temáticas de formação centradas na fundamentação de ações operacionais para a gestão pública, na ótica da gestão por resultados, em função do modelo de escola e do processo de controle de monitoramento pela alta gestão da política estadual.

De modo geral, o discurso do PROGEPE 2019 aprofunda ainda mais a concepção gerencial já iniciada na formação em 2012 e desconsidera a política estadual em

desenvolvimento por meio do PEE-PE (2015-2025). Revela-se, assim, uma narrativa integrada a um conjunto de políticas educacionais em desenvolvimento no âmbito nacional e, sobretudo estadual, alicerçada na responsabilização, no monitoramento dos resultados e dos processos (integrados ao sistema de avaliação externa da aprendizagem em larga escala), e, alimentado por uma vigorosa política de recompensa, o Bônus de Desempenho Educacional.

Entende-se, também, que a democracia na gestão escolar é um elemento com potencial repercussão direta na cultura social como um todo, ou seja, transcende a escola, na medida em que constitui um elemento da própria democratização da sociedade.

Este conceito, porém, vem se confrontando com perspectivas gerenciais inseridas no âmbito escolar, por diferentes ações mediadas por políticas públicas de educação em diferentes perspectivas, ora de avaliação de resultados, ora de planejamento, financiamento, ou mesmo aquelas voltadas ao controle do cumprimento do currículo.

Há de se reconhecer que o modelo de gestão escolar, desenhado pela Constituição Federal de 1988, ainda com frágil experiência nas escolas, passa a ser substituído, em alguns estados, por formas de gerência escolar, em que se concentram a atenção em questões de natureza administrativa e, em particular, no modelo de planejamento estratégico e de controle gerencial dos resultados, metodologia de gestão bastante utilizada no mundo empresarial.

| 21

Entre outros aspectos, o modelo gerencial aplicado à escola tende a descaracterizar o princípio básico da necessária democratização das relações, de modo a ressignificar o princípio fundamental da participação e da autonomia docente, enaltecendo e ampliando os formalismos burocráticos e o controle externo sobre os processos internos da escola.

A opção política pela gestão democrática ou por um gerencialismo neoliberal, tem consequências. Se a opção política é pela democracia, aumenta a contribuição da educação para com a formação do cidadão crítico, na perspectiva da formação humana, embasada em processos autônomos e de participação, de cooperação e solidariedade entre os sujeitos. Porém, a opção pelo gerencialismo leva a uma formação limitada ao mercado, a uma educação centrada na lógica da competição e da meritocracia. Tende a considerar o cidadão como consumidor, indiferente aos semelhantes.

Afirma-se, então, que esta é uma questão de política que remete à relação entre o público e o privado.

Ao se discutir as novas orientações entre o público e o privado, neste período particular do capitalismo, e as suas consequências para a gestão da educação básica, entende-se que a gestão democrática da educação – processo ainda em construção, em uma conjuntura de correlação de forças societárias em disputa, necessita voltar, mais uma vez, ao centro do debate educacional (PERONI;

OLIVEIRA; FERNANDES, 2009, p. 775).

Passados mais de uma década, o discurso em torno da gestão por resultados contou com um importante programa de formação de gestores, o PROGEPE, que vem contribuindo para firmar discursos, fortalecer e normalizar a retórica em torno da gestão por resultados na educação.

Pernambuco despontou no cenário nacional com resultados considerados exitosos nas avaliações externas, produzidos no âmbito desta política. Não há dúvidas que, nas melhores das hipóteses da política estadual, esta estratégica tende a se manter. Como disse a professora Silker Weber, ex-Secretária De Educação no governo Arraes, tempo em que foram firmados princípios avançados para a gestão da educação neste Estado,

[...] Pernambuco certamente continuará com políticas educacionais por resultados. Mas serão elas suficientes para salvaguardar a escola como lugar de aprendizagem do conhecimento, da arte, da cultura, tecnologia produzidas pela humanidade e de assegurar a organização do pensamento a ela inerente [?] (WEBER, 2019, p. 10).

Ampliando este foco analítico, pode-se elaborar os seguintes questionamentos: Os documentos da política oficial, os planos nacional, estadual e municipal de educação continuarão no campo das intenções, ou mesmo na retórica sem nexos com a realidade? Que desafios se colocam aos educadores neste momento histórico, no sentido de construir uma gestão escolar capaz de impulsionar um projeto de educação de qualidade, com vistas às demandas atuais e vindouras?

22

Há que se retomar o Plano Nacional de Educação, nas metas referentes à gestão democrática. Como princípio, a gestão democrática deve ser entendida em sentido amplo, relativa a todo o sistema educacional. Trata-se de um componente fundamental à consolidação do Sistema Nacional de Educação, incluindo as discussões sobre o funcionamento dos conselhos, fóruns, instâncias de negociação, conferências de educação e quaisquer outros instrumentos e processos democráticos de participação, capazes de construir e validar a autonomia da escola, parte essencial desse sistema.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, F. **Módulo de Gestão por Resultados na Educação**: PROGEPE Programa de Formação de Gestores Educacionais de Pernambuco. 2.ed. Recife: Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco, 2019. 37 p.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Coord. de tradução: Izabel Magalhães. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

FONSECA, M.; TOSCHI, M. S; OLIVEIRA, J. F. (org.). **Escolas Gerenciadas: Planos de desenvolvimento e Projetos políticos-pedagógico em debate**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004.

MAGALHÃES, I. R. B. S. **Módulo 11 - Gestão Escolar e o Desempenho do Gestor Escolar**: PROGEPE Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco. 2. ed. Recife: Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco, 2019. 53 p.

MARANHÃO, I. L.; MARQUES, L. R. O Programa de Formação de Gestores Escolares de Pernambuco e a qualidade da educação. *In*: SANTOS, A. L. F.; ANDRADE, E. F.; MARQUES, L. R.(org.). **Políticas Educacionais no Estado de Pernambuco**: Discursos, tensões e contradições. Recife: UFPE, 2019.

MARQUES, L. R. Gestão democrática da educação: Os projetos em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/453> Acesso em: 01 dez. 2017.

MULLER, P.; SUREL, Y. **A análise das políticas públicas**. Tradução de Agemir Bavaresco e Alceu Ferraro. Pelotas: Educar, 2002.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo VI – Gestão de Patrimônio e de Materiais**. PROGEPE. Recife: SEE, 2019a.

| 23

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo I – Gestão Pública**. PROGEPE. Recife: SEE, 2019b.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo XII – Relações Institucionais**. PROGEPE. Recife: SEE, 2019c.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo IX – Educação Profissional e Integral**. PROGEPE. Recife: SEE, 2019d.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Decreto n. 38.103, de 25 de abril de 2012**. Regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais, e dá outras providências. Recife: SEE, 2012a. Disponível em: [https://legis.alepe.pe.gov.br/?de381032012#:~:text=\(Revogado%20pelo%20art.,estaduais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://legis.alepe.pe.gov.br/?de381032012#:~:text=(Revogado%20pelo%20art.,estaduais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acesso em: 10 nov. 2019.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo III - Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão e Diálogos com a Comunidade**. PROGEPE. Recife: SEE, 2012b.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Módulo X – Competências e Gestão de Pessoas**. PROGEPE. Recife: SEE, 2012c.

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C. de; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, out. 2009.

SILVA, M. G. M. da; CONRADO, N. L. D. de; LUZ, J. N. N. da. Qualidade na perspectiva das políticas educacionais: significados e paradoxos. **Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 1, n. 1, p. 7-17, 2011. Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/view/1404>. Acesso em: 10 nov. 2019.

WEBER, S. Prefácio. In: SANTOS, A. L. F. dos; ANDRADE, E. F.; MARQUES, L. R. (org.). **Políticas Educacionais no Estado de Pernambuco**: Discursos, tensões e contradições. Recife: Ed. UFPE, 2019. ISBN 978-85-415-1113-1.

### Sobre o autor

#### Luiz Alberto Ribeiro RODRIGUES

Professor Associado e livre docente da Universidade de Pernambuco.

**Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Correção, formatação, normalização e tradução.

